



MERCK

15 años
fundación sociedad
y empresa responsable

COLABORACIÓN INTERGENERACIONAL

CONECTAR EL TALENTO PARA UNA EMPRESA
MÁS FUERTE

ÍNDICE

3

PRÓLOGO

Fernando Ruiz, presidente de Fundación SERES

4

PRÓLOGO

Manuel Zafra, presidente de Merck España

5

RESUMEN EJECUTIVO

7

RADIOGRAFÍA DE UNA NUEVA REALIDAD. CONVIVENCIA MULTIGENERACIONAL EN LA EMPRESA

15

¿QUÉ DICEN LOS EXPERTOS?

23

¿QUÉ DICEN LAS EMPRESAS?

32

PRINCIPALES HALLAZGOS

33

CAJA DE HERRAMIENTAS PARA AVANZAR

48

METODOLOGÍA

49

ANEXO. ENTREVISTAS A EXPERTOS



Fernando Ruiz
Presidente de Fundación SERES

La diversidad -entendida en sentido amplio, como inclusiva y equitativa- es una oportunidad tangible con gran potencial de crecimiento para las compañías. Está asociada a incrementos de casi el 13% de los ingresos por la innovación, que genera en las compañías. Es innegable que la evolución hacia organizaciones más diversas, entraña dificultades. Uno de los factores principales para hacerlo realidad es contar con líderes responsables capaces de entender la diversidad como estrategia y palanca de transformación. La experiencia nos dice que las empresas más diversas, son empresas más eficientes, más completas, en definitiva, de mayor excelencia, y más alineadas con los objetivos de sus grupos de interés. Por ese motivo en SERES trabajamos en la transformación de las compañías para que incluyan la diversidad como estrategia para ser más innovadoras, comprometidas socialmente y enfocadas al largo plazo.

Este informe pone foco en la diversidad y en concreto en la heterogeneidad creciente que presentan las plantillas en las empresas en materia de edad. La demografía surge como un importante factor de sostenibilidad social, económica y empresarial. Gestionar estas diferencias con éxito supone construir equipos intergeneracionales y aunar distintas capacidades y formas de pensar que enriquezcan la compañía y aporten valor, impulsando la innovación y la productividad, y permitan así construir una empresa más competitiva.

El colectivo sénior en nuestro país durante el último año representa más de 16 millones de españoles y ya suponen un tercio de la población total, cifras que no

dejarán de crecer hasta alcanzar en unos pocos años la mitad de la población. Según datos del Instituto Nacional de Estadística la población de 65 y más años será el 26% del total en el año 2037. Por primera vez en la historia, cinco generaciones diferentes conviven a la vez, lo que nos hace una sociedad mucho más diversa y llena de oportunidades.

La longevidad trae una nueva realidad en la que toda la sociedad se ve implicada: vulnerabilidad sanitaria, afectiva, necesidad de los más jóvenes por encontrar trabajo, entre otras. La combinación de la experiencia y conocimiento de los mayores con la capacidad innovadora y el impulso de los jóvenes puede ofrecer oportunidades en materia de una fuerza laboral cohesionada y mucho más eficiente. De hecho, según una encuesta reciente, 4 de cada 5 personas de cada colectivo valora como muy o bastante importante trabajar en equipos intergeneracionales. Por esa razón el envejecimiento no es algo de otros, es una realidad, es un momento vital que todas las personas conocerán. Es necesario ver el ciclo de vida de una manera más integrada, incluyendo un cambio de mentalidad necesario. La clave para hacer frente a esta nueva realidad puede ser dejar de gestionar por edades y gestionar por capacidades.

Este informe es fruto del esfuerzo conjunto entre Fundación SERES y Merck para ahondar en la gestión de la diversidad generacional, un asunto crucial en un contexto demográfico cambiante como el actual, donde las empresas enfrentan desafíos como el envejecimiento de la sociedad, el relevo generacional, la brecha digital o la escasez de talento joven. Quiero agradecer la participación de Merck en este análisis, una compañía con un compromiso social muy robusto que precisamente cumple 100 años en este 2024 y que demuestra qué significa abordar retos sociales con el foco en las personas. Este documento pone sobre la mesa los principales retos a los que nos enfrentamos en un momento como éste, en el que se están repensando las organizaciones, la medición de su impacto social y las dinámicas de relación entre generaciones. Entender el momento en el que vivimos y las generaciones que conviven con sus diferentes características, así como el impacto en materia de diversidad y gestión del talento es esencial, en gran medida porque es el mundo que nos espera.



Manuel Zafra
Presidente de Merck España

Actualmente España cuenta casi con la misma proporción de jóvenes (*Millennials* y Gen Z que personas mayores de 55 años, un tercio de la población. Además de formar parte de la sociedad, ambos tienen un peso importante en nuestra fuerza laboral. Cada uno con sus diferencias y no solo en edad, sino en habilidades, capacidades, motivaciones y visión del mundo empresarial. Su integración y entendimiento es un desafío al que las organizaciones debemos dar prioridad para aprovechar la gran oportunidad que nos brinda: la de adoptar el conocimiento innato del mundo digital, la exigencia, inconformismo y ambición transformadora de los jóvenes y la templanza, solvencia y madurez que aportan los seniors. Las personas son el corazón de las compañías y estas solo pueden evolucionar si el talento que las conforma crece y se desarrolla.

Creo firmemente en las ventajas de la colaboración intergeneracional. En mi caso, soy oficialmente sénior. Los años me han aportado criterio y experiencia, pero a la par no he perdido el interés por conocer y embarcarme en nuevos proyectos que tengan un impacto positivo en mi entorno. Y admito con orgullo que esto es así, en gran medida, gracias a los dos *millennials* con quienes convivo, mis hijos, y a los muchos, también Z, con los que trabajo.

No me cabe duda de que el valor diferencial de Merck en España es el resultado de la suma de todas las aptitudes de jóvenes y seniors, pero, sobre todo,

de una curiosidad compartida que no conoce límites de edad. Una curiosidad que es el principio del conocimiento, la palanca de la innovación, la llave del progreso. Según la “Encuesta Merck: Jóvenes, seniors y un futuro que construir juntos”, ambas generaciones valoran realmente la interacción intergeneracional: 4 de cada 5 jóvenes (20-30 años) y seniors (55-67 años en España coinciden en la importancia de trabajar con personas de otras edades y aseguran que las empresas en las que conviven diferentes colectivos toman mejores decisiones, tienen más capacidad para retener el talento y saben cuidar mejor a sus empleados. Ahora es el turno de las compañías: debemos lograr la integración y colaboración plena de estas generaciones.

¿Cuál es la hoja de ruta? Esta es la gran pregunta que motivó el informe que tiene entre manos, “Colaboración Intergeneracional: Conectar el talento para una empresa más fuerte”, y que hemos desarrollado en colaboración con SERES con la ambición de obtener las claves que permitan que cualquier organización implemente estrategias de diversidad, igualdad e inclusión generacional adaptadas a su singularidad. Porque solo avanzaremos si lo hacemos juntos, compartiendo buenas prácticas y resolviendo los sesgos y estereotipos relacionados con la edad, que tan arraigados están en nuestra sociedad, mediante formación, mentoring y espacios de encuentro.

Este 2024 se conmemora el 100 aniversario desde que nuestra compañía aterrizó en España y me doy cuenta de que este siglo nos ha enseñado a adaptarnos a los cambios y, aunque somos seniors de corazón repletos de experiencia y sabiduría, también somos jóvenes de mentes curiosas y valientes que miran al futuro con los ojos de quien se ha propuesto mejorar el mundo. Esa doble mirada, que aporta un valor incalculable, es la que le invito a integrar en su organización.

Espero que este informe y el *toolkit* que incluye le sea útil para embarcarse en un viaje necesario y apasionante hacia la convivencia intergeneracional.

2 | RESUMEN EJECUTIVO

La gestión de la diversidad generacional es ya un asunto primordial para las empresas.

Las tendencias demográficas que incluyen el envejecimiento de la sociedad, la transformación del mercado laboral y la crisis de talento joven plantean nuevos desafíos que las empresas deben abordar. Este documento ofrece un amplio análisis del panorama actual de la diversidad generacional. Aporta una lectura del **desafío que supone la convivencia multigeneracional** en un contexto de transformación demográfica y una hoja de ruta para que las empresas implementen estrategias de inclusión generacional adaptadas a su contexto específico.

RADIOGRAFÍA DE LA NUEVA REALIDAD

En el tejido empresarial **conviven en la actualidad cuatro/cinco generaciones**. Se trata de grupos que no solo difieren en la edad, sino también en habilidades, experiencias, motivaciones y visiones del mundo.

Los dos colectivos más extremos en cuanto a edades, jóvenes y seniors, valoran la interacción con personas de otras generaciones en el entorno laboral y reconocen que el talento no conoce límites de edad. Además, comparten la visión de que la mezcla de empleados de diversas edades permite a las compañías tomar mejores decisiones, retener el mejor talento y ser más innovadoras.

Jóvenes y seniors ven claros beneficios a la colaboración intergeneracional, pero afirman que existen barreras claras a la hora de trabajar juntos.

Los sesgos inconscientes y los estereotipos infundados suponen una de las principales barreras.

La diversidad generacional proporciona acceso a una fuente de talento diverso con distintos tipos de conocimiento, habilidades, capacidades, y perspectivas. **Su aprovechamiento repercute en el desempeño, la rentabilidad y la retención del capital intelectual**, con importantes beneficios como el aumento de la productividad o el incremento de la resiliencia.

En España queda mucho camino por recorrer en materia de diversidad generacional y, aunque el tema no está todavía presente en la agenda de muchas compañías, hay una creciente consciencia de que se trata de un reto que debe ser gestionado.

HOJA DE RUTA Y CAJA DE HERRAMIENTAS

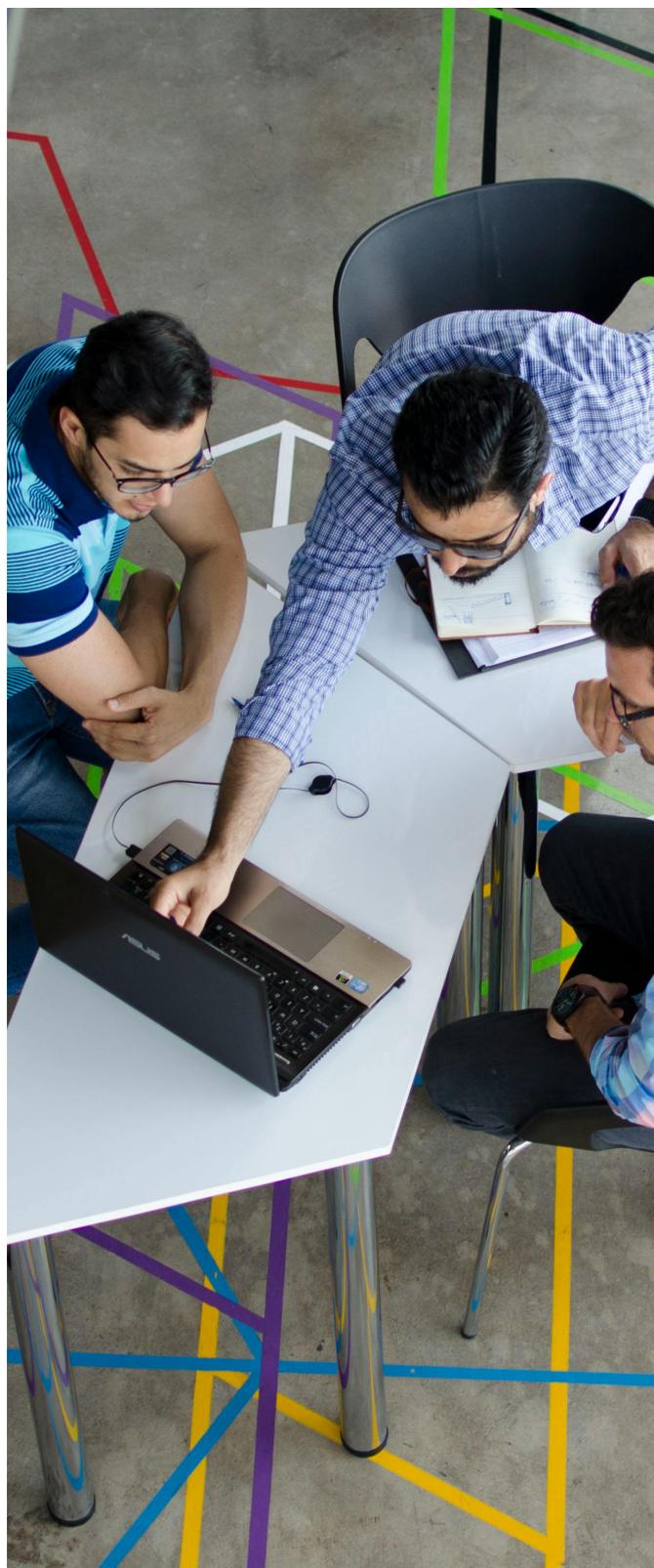
El primer paso para gestionar eficazmente la diversidad y la colaboración intergeneracional en los entornos corporativos es la medición. Se debe realizar un diagnóstico del nivel de madurez de la empresa en este ámbito, utilizando indicadores cuantificables y entendiendo la experiencia y el compromiso de los empleados, como base para desarrollar políticas y estrategias efectivas.

Una estrategia exitosa de inclusión generacional debe ser sostenible en el tiempo y contar con acciones a corto, medio y largo plazo, así como con aceleradores y con indicadores que midan avances también en estos plazos temporales.

Las iniciativas relacionadas con la formación y el mentoring son herramientas poderosas para desplegar el potencial de los equipos multigeneracionales. La transferencia de conocimientos de unos a otros, los **entornos de aprendizaje grupal** para generar nuevas capacidades a través de formación y el **abordaje conjunto de desafíos corporativos** para desarrollar soluciones innovadoras son estrategias destacadas para desplegar ese potencial.

La colaboración intergeneracional requiere del **compromiso y la participación de toda la organización**. Para que la estrategia de colaboración intergeneracional sea efectiva, es crucial prestar especial atención a colectivos como alta dirección, área de recursos humanos, líderes de equipos y área de comunicación.

Es necesario repensar el paradigma de gestión del talento en las empresas para aprovechar la diversidad generacional. **El verdadero cambio transformador radica en alterar las dinámicas de trabajo y fomentar una colaboración intergeneracional constructiva e integrada en el día a día.**



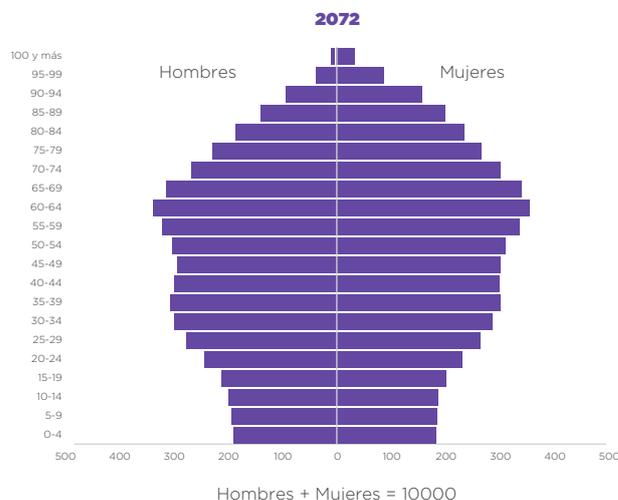
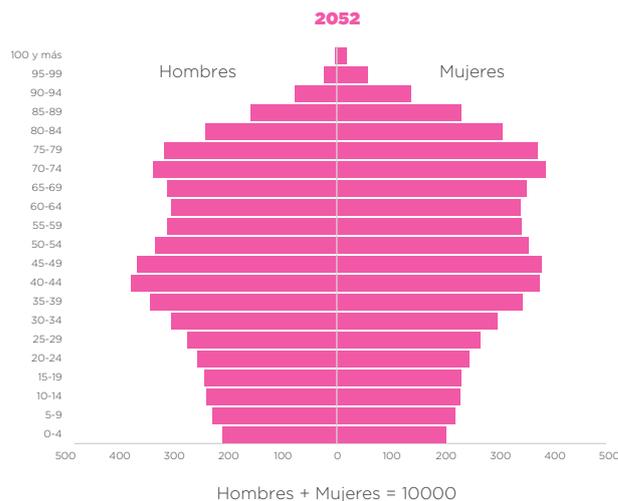
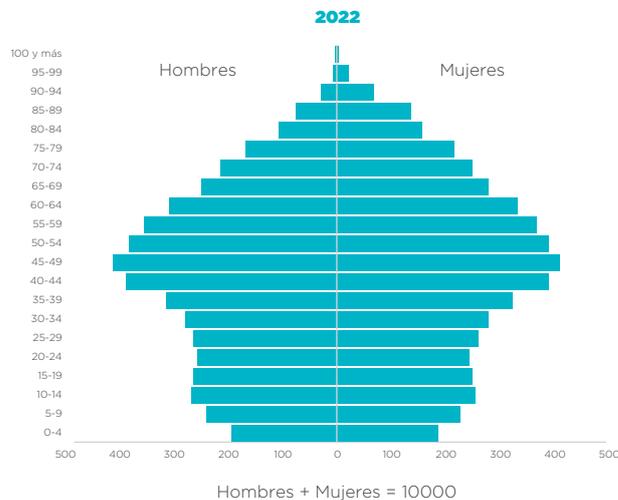
3

RADIOGRAFÍA DE UNA NUEVA REALIDAD

Convivencia multigeneracional en la empresa

La gestión de la diversidad generacional se ha convertido en los últimos años en un asunto primordial para las empresas. Las **tendencias demográficas**, la **transformación del mercado laboral** y la **crisis de talento** plantean nuevos desafíos que las empresas deben abordar.

El envejecimiento de la sociedad no es una novedad. La pirámide poblacional muestra un aumento del peso relativo de los grupos de edad concentrados entre los 40 y los 60 años, mientras que la base de la pirámide se estrecha cada vez más. Si bien la longevidad es una buena noticia, porque vivimos más y mejor, viene acompañada de **importantes retos en lo social**. Hablamos de la accesibilidad a bienes y servicios para personas de diferentes edades, del cuidado de la salud, o de las oportunidades de acceder al conocimiento en una era en donde impera lo digital.



Fuente: INE

En el ámbito empresarial, la longevidad plantea una cuestión adicional: la escasez de talento joven y la falta de relevo generacional. Un reto que se acentúa con la actual brecha de talento, ya que **el 78% de las compañías reconoce la dificultad para incorporar a los perfiles que necesitan**¹. En esencia, el país debe prepararse para un futuro con menos trabajadores y un escenario con mayor competencia global por captar y retener talento.

El mundo está cambiando y las empresas, por tanto, también. Hoy, **en las empresas conviven hasta cuatro generaciones**: grupos que no solo difieren en la edad, sino también en habilidades, experiencias, motivaciones y visiones del mundo. Aunque no existe una exactitud en los límites temporales que definen a las diferentes generaciones, dentro de la población activa se pueden distinguir las siguientes: baby boomers, generación X, millenials y generación Z.

En algunos análisis se incluye una quinta generación (veteranos/tradicionales) que recoge a los baby boomers nacidos antes de 1955 y deja como auténticos baby boomers al resto.



Aunque diferentes generaciones coexisten en las empresas, no están representadas en igual medida. La Generación X, por ejemplo, tiene una mayor presencia, pero según las tendencias actuales, los millennials tomarán su lugar a partir de 2030.

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN OCUPADA EN ESPAÑA POR GENERACIONES²

POBLACIÓN OCUPADA

19%

baby boomers

45%

generación X

31%

millenials

5%

generación Z

Fuente: Sodexo con datos de la Encuesta de Población Activa

¹ Desajuste del talento 2024. [Manpower Group. 2024.](#)

² El Mix generacional en las empresas españolas. [Panorama actual, tendencias y principales motivaciones. Sodexo. 2022.](#)

Hasta cuarenta años pueden llegar a separar a las generaciones más jóvenes de las más longevas, lo que señala una diferencia sustancial: cada una se encuentra en momentos distintos de su carrera profesional y su vida.

No debemos olvidar que cada generación viene marcada por acontecimientos históricos, valores, creencias y perspectivas del mundo únicas. Estas diferencias, lejos de ser obstáculos, son **activos que las compañías deben aprender a aprovechar**. Las empresas deben aprender a conectar estas diferencias y fomentar la interacción a varios niveles, aprovechando lo mejor de cada una para hacer de sus talentos un verdadero factor de progreso económico y social.

LA CONVIVENCIA ENTRE TALENTO JOVEN Y TALENTO SÉNIOR

Hemos descrito una realidad social compleja con claras implicaciones en el ámbito empresarial.

Las compañías deben mirarse al espejo y descifrar cómo se manifiesta en ellas esta diversidad generacional.

Una primera aproximación a esta realidad exige entender los estilos de vida, el desarrollo personal e incluso los niveles de satisfacción laboral de cada grupo de edad para fomentar una colaboración intergeneracional genuina.

Como revela la encuesta de Merck Jóvenes, seniors y un futuro que escribir juntos (2023), **ambos colectivos valoran la interacción con personas de otras generaciones en el entorno laboral** y reconocen que el talento no conoce límites de edad.

RETRATO DE DOS GENERACIONES



PROFESIONALES JÓVENES

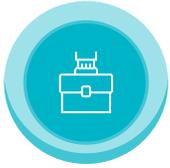
Ambiciosos, inconformistas y con ganas de innovar, están más predispuestos a cambiar de trabajo y a la movilidad geográfica.



PROFESIONALES SENIORS

Con un mayor nivel de compromiso con su trabajo y motivación para contribuir a un futuro sostenible.

ALGUNAS PERCEPCIONES DE LOS PROFESIONALES JÓVENES Y SENIORS EN MATERIA DE ACTITUDES Y COMPETENCIAS LABORALES



La edad y el momento vital marcan diferencias: casi **8 de cada 10 jóvenes dejaría su actual trabajo para cumplir el sueño de su vida**, algo que menos de la mitad de los seniors haría.



Ambas generaciones priorizan la **estabilidad laboral**. Para los seniors, el sueldo, la salud física y emocional, y el entorno laboral son los siguientes elementos más importantes.



Asumir nuevos retos es relevante para ambas generaciones. Los seniors valoran más que los jóvenes aprender de personas diferentes, así como al propósito de la organización. Los jóvenes por su parte valoran más las posibilidades de promoción interna.



Tanto jóvenes como seniors coinciden en que contar con herramientas para **el aprendizaje y la formación** es imprescindible para un buen desempeño laboral.



4 de cada 5 jóvenes y seniors coinciden en la **importancia de trabajar con personas de otras edades**. Aseguran que las empresas en las que conviven empleados jóvenes (20-30 años) y seniors (55-67 años) toman mejores decisiones, tienen más capacidad para retener el talento y saben cuidar a sus empleados.



Los profesionales sénior destacan de ellos mismos su **capacidad resolutive** mientras que los profesionales jóvenes resaltan los **conocimientos teóricos**.



Los seniors atribuyen a las empresas que hacen coincidir a empleados jóvenes y veteranos en los mismos equipos o proyectos la ventaja competitiva de **tomar mejores decisiones y una mayor capacidad para retener el talento**. Por su parte, la cualidad que más destacan los jóvenes de este perfil de compañías es que saben **cuidar a sus empleados**.



La falta de cultura del esfuerzo es el **estereotipo más asociado** injustamente a los profesionales jóvenes, seguida de la inmadurez.



A los profesionales sénior se les asocia con **conocimientos desfasados, pocas competencias digitales y una peor adaptación** a los cambios.

Fuente: Encuesta Merck. Jóvenes, seniors y un futuro que construir juntos. Julio de 2023.

Dos generaciones –ni tan iguales, ni tan diferentes– **comparten una visión:** la mezcla de empleados de diversas edades permite a las compañías tomar mejores decisiones, retener el mejor talento y ser más innovadoras.

No obstante, también se vislumbran ciertos **puntos de desencuentro.** Tanto los jóvenes como los seniors ven claros beneficios a la colaboración intergeneracional, pero afirman que existen barreras claras a la hora de trabajar juntos. Así lo recoge también la literatura, que señala a los sesgos inconscientes y los estereotipos infundados como una de las principales barreras.

Poner en marcha herramientas que permitan **comprender qué mueve, qué inspira y qué necesitan las personas en los diferentes puntos de sus vidas** es clave para alejarnos de estereotipos que aportan una visión distorsionada de la realidad.

La edad no es el único factor que define las etapas vitales. **Nos alejamos de una concepción lineal de la vida y la carrera profesional** en la que se diferenciaban claramente tres etapas: educación, trabajo y jubilación. Nos movemos hacia un contexto donde los patrones de vida laboral y personal son más fluidos y los hitos importantes ocurren en diferentes momentos a lo largo de la vida.

En conclusión, se deben poner en marcha políticas y estrategias que tengan en cuenta las particularidades de las personas en cada una de sus etapas para que, cualquiera que sea su edad, puedan aportar todo su potencial en el lugar de trabajo, logrando el éxito empresarial. Aunque no existen fórmulas que puedan aplicarse a todas las compañías por igual, **una aproximación adecuada y adaptada permitirá cosechar los beneficios de contar con un talento diverso en términos de grupos de edad.**

¿QUÉ OTROS OBSTÁCULOS TENDRÁN QUE SUPERAR LAS COMPAÑÍAS?



EL CASO EMPRESARIAL DE LA DIVERSIDAD E INCLUSIÓN GENERACIONAL

Las compañías operan en un ecosistema empresarial y económico de creciente complejidad que les expone ante problemas cada vez más retadores. Ello requiere contar con un talento y unas capacidades necesarias que permitan abordarlos de manera eficaz. **La diversidad generacional proporciona acceso a una fuente de talento diverso con distintos tipos de conocimiento, habilidades, capacidades, y perspectivas.** Su aprovechamiento repercute en el desempeño, la rentabilidad y la retención del capital intelectual.

Una fuerza de trabajo multigeneracional ofrece oportunidades como una mayor cohesión de los equipos, un capital social y relacional más amplio y una mayor vinculación con la visión y misión corporativa⁴.

Además, el bagaje de experiencias y voces de cada generación es una **palanca de creatividad**, un elemento imprescindible en un mundo global e incierto. Es una fuente de ideas para diseñar nuevos productos y servicios con los que acceder a nuevos consumidores que vean reconocidas sus sensibilidades y particularidades – aquellas propias de un contexto social también diverso.

Todo lo anterior obliga a las empresas a **eleva la diversidad generacional a la categoría de prioridad estratégica.** Aprovechar una fuerza laboral multigeneracional que ponga en valor el papel de las personas de todas las edades es una necesidad y una responsabilidad para construir empresas más prósperas y resilientes.

BENEFICIOS DE UNA FUERZA LABORAL MULTIGENERACIONAL



Fuente: OCDE³

³ Promoting an Age-Inclusive Workforce. [Living, Learning and Earning Longer](#). OCDE. 2020.

⁴ GUÍA PARA LA INTERGENERACIONALIDAD: [Convertir los retos de las sociedades longevas en oportunidades](#). CENIE. 2023.



DE&I: Aclaremos los conceptos clave...

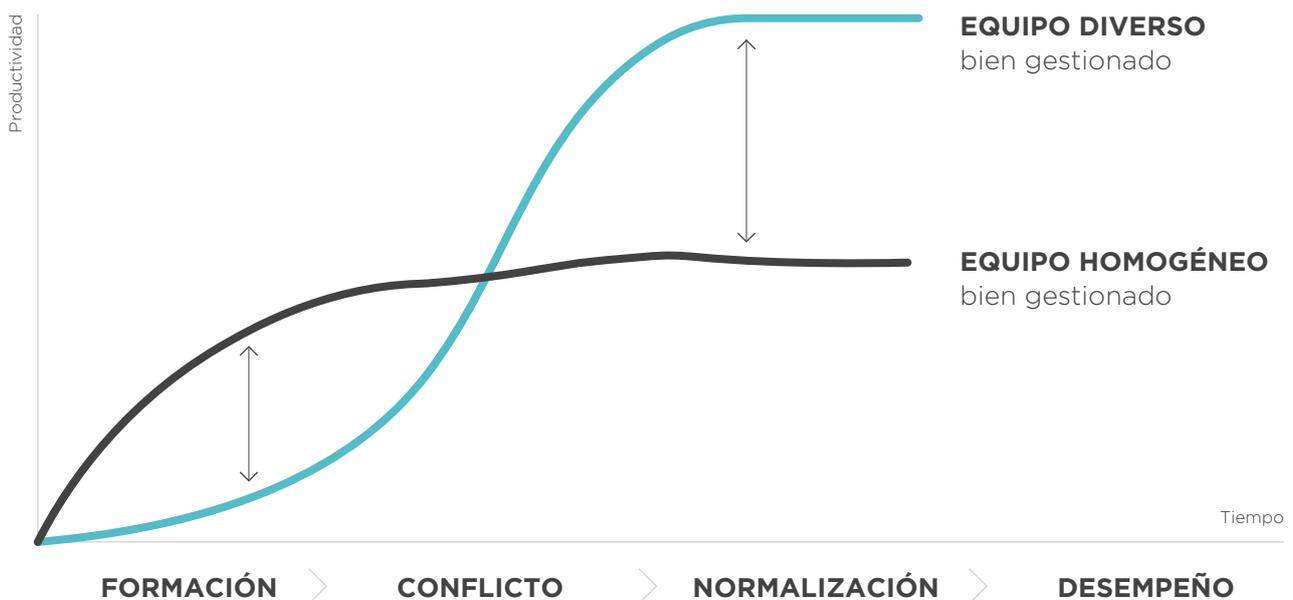
La **diversidad** es la mera presencia de la diferencia en las organizaciones. Se refiere a la coincidencia de personas con distintas características físicas, sociales y personales. Estas variables comprenden la edad, el género, la etnia, el estatus socioeconómico, la orientación sexual, la identidad de género, la religión, el nivel de formación, la condición de discapacidad y el resto de los elementos que conforman la identidad de las personas.

La **equidad** implica eliminar las desigualdades existentes en las organizaciones y en la sociedad en general. Consiste en desarrollar prácticas justas e imparciales, y proporcionar los recursos necesarios para que todas las personas prosperen, tengan éxito y alcancen su máximo potencial. El objetivo es brindar oportunidades adaptadas a las características, contexto y necesidades específicas de las personas.

La **inclusión** es el proceso por el cual se invita a las personas a participar plenamente en las organizaciones, haciéndolas sentir cómodas al contribuir con sus sugerencias, ideas y sentimientos. Esto implica crear entornos donde todas las personas se sientan bienvenidas, respetadas, apoyadas y valoradas.

Diversos estudios plantean que, **con el tiempo, bien gestionados, los equipos diversos superan significativamente en términos de rendimiento y productividad** a los equipos homogéneos.

IMPACTO DE LA DIVERSIDAD EN EL RENDIMIENTO DE LOS EQUIPOS



Fuente: Korn Ferry Institute, [The Inclusive Leader: Optimizing diversity by leveraging the power of inclusion, 2019](#)

La diversidad generacional abre la puerta al **intercambio de conocimientos** y a la creación de **redes de colaboración** que generen complementariedades dentro de la empresa. Conectar a personas de diferente edad permite un mejor rendimiento y, por ende, un potencial aumento de la productividad.

Según la OCDE, trabajar con personas de diferente edad mejora el rendimiento y potencia la productividad. Esto se debe a la contribución individual del trabajador y a cómo las diferentes personas colaboran y comparten el conocimiento entre ellas, es decir, la contribución colectiva que resulta de las interacciones entre los diferentes miembros del equipo.

¿De qué depende la relación entre diversidad de edad y productividad? Según la OCDE, de la composición por edad de la plantilla. La institución señala que, en términos generales, la productividad aumenta cuando hay más trabajadores mayores debido a su mayor experiencia. **La experiencia de los trabajadores de mayor edad puede ayudar a un mejor desempeño de los trabajadores más jóvenes, lo que se traduce en una mayor capacidad de la empresa para alcanzar logros significativos.** En resumen, la diversidad generacional posibilita no solo hacer más, sino hacerlo mejor.

La diversidad de edad puede ser una ventaja significativa para las empresas, siempre y cuando se gestione adecuadamente para aprovechar las complementariedades entre jóvenes y mayores.

En España, algunas empresas, especialmente las más grandes, ya han asumido en parte la filosofía de la diversidad generacional como una herramienta fundamental para la gestión de

sus recursos humanos y han visto en ella una oportunidad para la mejora de la productividad. Estas empresas cuentan con políticas, planes estratégicos o manifiestos sobre diversidad y complementan su organización con comités, consejos globales, y con la figura de jefes y embajadores de diversidad para entender los retos y preocupaciones relacionados con esta materia.

Queda mucho camino por recorrer y, aunque el tema no está todavía presente en la agenda de muchas compañías, **hay una creciente conciencia de que se trata de un reto que debe ser gestionado.** El futuro de las compañías depende de una gestión más humana, que aproveche el potencial de una fuerza laboral multigeneracional que sirva como palanca para generar un impacto positivo en las personas, la empresa, sus clientes y la sociedad⁶.



⁵ Carrera y talento sénior 2022. [Informe de transparencia y buen gobierno sobre la gestión del talento sénior en el IBEX 35](#). Fundación Haz. 2022.

⁶ [Diversidad generacional: una integración positiva para las empresas](#). DKV y Ana Sainz, Fundación Seres. 2023.

4 | ¿QUÉ DICEN LOS EXPERTOS?

En un esfuerzo por capturar una visión integral sobre los retos y oportunidades asociados a la convivencia intergeneracional en las empresas, hemos conversado con expertos de diversos campos para que nos compartan su perspectiva sobre este desafío.

Hemos recogido aportaciones de voces autorizadas en **innovación, diversidad, sostenibilidad, investigación académica y sociología**, así como de representantes de los colectivos sénior y joven.

Entre las personas consultadas, se encuentran las siguientes:



ADOLFO TORRES

Tesorero y vocal de la Junta Directiva de Seniors Españoles para la Cooperación Técnica (SECOT)



BEATRIZ ROCA

Experta en Gestión del Cambio, Executive Coach PCC, Retirement Coach y Gestora de Proyectos Intergeneracionales



CARMEN VELA

Senior advisor GSD-Madrid, Presidenta del Foro de Empresas Innovadoras y ex Secretaria de Estado de I+D+I



CONCEPCIÓN GALDÓN

Vicedecana de empresas con propósito en IE Business School/ Directora IE Center for Social Innovation & Sustainability en Fundación IE



GEMA OSETE

Directora de Recursos Humanos de Merck en España



VÍCTOR GARCÍA DE LA VEGA

Secretario en la Junta Directiva de Equipo Europa



ORIOL HOMS

Sociólogo investigador y asesor especializado en formación y mercado de trabajo

A continuación, se presentan las principales ideas aportadas en las entrevistas:

DIAGNÓSTICO DEL NUEVO CONTEXTO MULTIGENERACIONAL

Las compañías se enfrentan a **retos cada vez más complejos** y, para abordarlos, precisan de puntos de vista y enfoques diversos. En este panorama, el aprovechamiento del contexto multigeneracional se presenta como una fuente de enriquecimiento y valor añadido para las empresas.

Aunque este entorno es enriquecedor, gestionarlo correctamente supone un reto significativo. Hemos pasado de un escenario dominado por dos generaciones a uno donde conviven hasta cinco, y esto **cambia radicalmente las dinámicas de contratación, sucesión, gestión de talento y colaboración de la plantilla**. La complejidad se intensifica debido a la escasez de talento joven, la permanencia de una generación en torno a los 60 años aún en forma para continuar su carrera y la presencia de generaciones intermedias con limitaciones para ascender en la jerarquía corporativa.

“En la actualidad, las generaciones extremas son las más desaprovechadas, mientras que las intermedias están sobrecargadas.”

Oriol Homs, sociólogo

Es importante considerar que las distintas generaciones no solo difieren en términos de edad, sino también en sus valores, expectativas, experiencias vividas y formas de trabajar. Ello requiere una **gestión personalizada y sensible a estas diferencias**, que entienda a los profesionales más allá de lo generacional, **aplicando un enfoque interseccional** en la gestión del talento.

“En las empresas, no solo conviven varias generaciones, sino que en ocasiones al convivir experimentan brechas generacionales que reflejan los cambios culturales que ha experimentado la sociedad. En el fondo, estas brechas son culturales.”

Concepción Galdón, IE Business School



A pesar de los beneficios que ofrece la colaboración de personas de diferente edad, **las empresas se enfrentan a barreras socioculturales e institucionales que pueden obstaculizar su efectividad**. Estas barreras incluyen la falta de comprensión y sensibilidad hacia las diferencias generacionales, así como factores ligados a las estructuras y culturas corporativas, que establecen las condiciones de contratación, formación, progreso y abandono en las empresas.

Los **prejuicios y estereotipos** también son grandes enemigos de los equipos multigeneracionales, ya que pueden limitar el reconocimiento y la valoración del talento. Por tanto, resulta fundamental que las organizaciones prioricen la sensibilización en materia de edadismo y sesgos.

“Lo importante es romper los estereotipos que se proyectan sobre cada una de las generaciones.”

Gema Osete, Merck

CONTRIBUCIÓN DEL TALENTO JOVEN Y SÉNIOR AL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS

Tanto el talento joven como el sénior desempeñan roles fundamentales para el crecimiento y la innovación empresarial, aportando **perspectivas complementarias y necesarias para el progreso de las compañías.**

La gestión de equipos multigeneracionales pasa por reconocer que la identidad de cada individuo está formada por múltiples variables más allá de la edad, que influyen en su interacción con el entorno laboral y en sus aspiraciones profesionales. La edad en solitario no va a determinar cómo vive un profesional su vida laboral, sus expectativas o sus deseos.

“Hay que evitar meter a las personas en cajas (los profesionales sénior no saben de tecnología, el colectivo joven sabe, pero no tiene experiencia, etc.), ya que esto puede fomentar el edadismo.”

Concepción Galdón, IE Business School

Uno de los elementos que marcan una diferencia notable entre ambos bloques de edad son los distintos ritmos de trabajo y la maduración de las ideas. Para ser verdaderamente inclusivos, **es crucial considerar a todas las generaciones presentes en la empresa** en el diseño de una estrategia de diversidad y convivencia intergeneracional. No obstante, es oportuno dirigir una especial atención hacia las dos generaciones en los extremos debido a la gran distancia cultural entre ellas.

Las personas entrevistadas asocian a ambos bloques de edad los siguientes **atributos**:



PERFILES JÓVENES

- Empuje transformador
- Disposición para correr riesgos
- Energía
- Adaptación al cambio



PERFILES SÉNIORS

- Entendimiento global del negocio
- Visión a largo plazo
- Experiencia
- Red de contactos

ESPACIOS DE TRABAJO E INICIATIVAS QUE PROMUEVAN EL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO

Dado que la gestión de la realidad multigeneracional es un fenómeno relativamente reciente, no existen pautas claras y universales para abordarlo. Sin embargo, es evidente que la colaboración intergeneracional puede ser una fuente significativa de innovación y mejora del desempeño organizacional. Para fomentar esta colaboración, las empresas pueden implementar **espacios de trabajo que faciliten el intercambio de conocimientos y experiencias entre diferentes generaciones**. Esto incluye programas de mentorización o mentoring y coaching, así como iniciativas que promuevan la participación activa de empleados de todas las edades en proyectos y equipos multidisciplinarios.

Hay un claro consenso sobre el valor de las **prácticas de mentorización directa e inversa** como fuente de aprendizaje y desarrollo. No obstante, el efecto de estas iniciativas se multiplica cuando son integradas en estrategias más amplias de gestión de la diversidad y, en particular, de la variable generacional. Además, es crucial **poner atención a cómo se construyen, se conectan con la estrategia global de gestión de talento y se comunican estas acciones**, para evitar efectos contraproducentes.

“Falta cultura de la colaboración y de aprender a trabajar juntos para resolver los problemas complejos de la realidad actual”

Oriol Homs, sociólogo

Para abordar esta carencia de cultura colaborativa, las empresas pueden generar



proyectos y espacios que faciliten el encuentro y la colaboración entre diferentes generaciones. En paralelo, es fundamental crear condiciones que favorezcan la **construcción de relaciones de confianza en el seno de la empresa**. Sin esa construcción de confianza, es más probable que la plantilla aborde las iniciativas de manera transaccional, lo cual conlleva el riesgo de percibir a las personas solo como representantes de su grupo generacional en lugar de valorar sus habilidades y contribuciones individuales, reforzando así los estereotipos. Esto limita el potencial de la colaboración intergeneracional y puede obstaculizar el desarrollo de un entorno de trabajo verdaderamente inclusivo.

“Es crucial enfocarse en un aprendizaje mutuo entre ambas generaciones, donde cada una aporta sus fortalezas”

Víctor García, Equipo Europa

Algunos expertos sugieren que los nuevos modelos de trabajo, como el teletrabajo, pueden ser neutros en cuanto a su impacto en la interacción intergeneracional, mientras que otros ven desafíos significativos en términos de comunicación y cohesión de los equipos. Los modelos híbridos parecen ofrecer una solución equilibrada, combinando las ventajas del trabajo remoto con la interacción presencial necesaria para derribar barreras y fomentar la cohesión.

“El teletrabajo puede resultar un inconveniente para la colaboración intergeneracional, ya que muchas veces las barreras se derriban en el lugar del café. [...] Las conversaciones que van más allá de los temas cotidianos de trabajo derriban barreras intergeneracionales, generan empatías y relaciones de confianza que luego facilitan la colaboración en asuntos laborales.”

Adolfo Torres, SECOT

Otro elemento clave para cerrar las brechas entre generaciones es la **formación**. Es importante evitar asociar necesidades formativas a bloques de edad sin un diagnóstico previo, ya que esto puede fomentar el edadismo. En lugar de segmentar la formación por edad, las compañías deben evaluar las competencias que la organización necesita y establecer planes de desarrollo accesibles para toda la plantilla, basados en estas competencias. La escucha activa es fundamental para identificar aquellas que necesitan ser reforzadas y para evitar suposiciones incorrectas sobre las capacidades y aspiraciones de cada grupo generacional.

Asimismo, se debe destacar el **rol de los managers** en el fomento del trabajo colaborativo y la búsqueda de intereses compartidos. Al igual que en el pasado fue necesario capacitar a los gestores de equipos multinacionales y, más recientemente, a los equipos en el uso de nuevas tecnologías digitales, ahora es fundamental brindar formación específica a los líderes de equipos multigeneracionales.

“En general, el principal efecto que tiene para las empresas la actual realidad generacional es la necesidad de adoptar nuevos estilos de liderazgo”

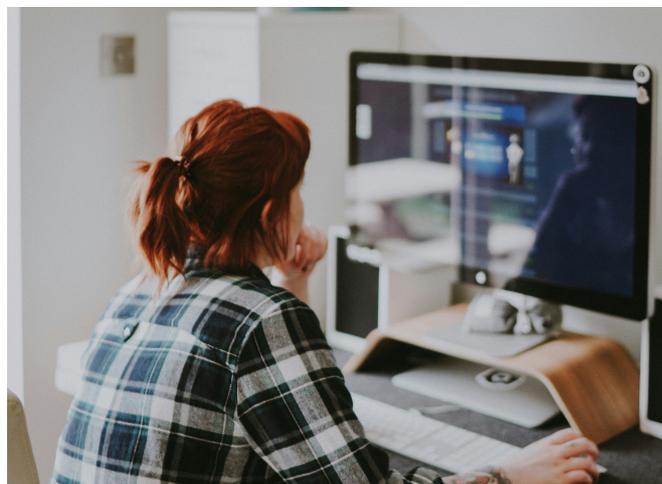
Gema Osete, Merck

Como cualquier cambio cultural, la **gestión efectiva de la diversidad generacional requiere tiempo para arraigarse en las organizaciones**. Es un proceso continuo que implica no solo la implementación de iniciativas específicas, sino también la promoción de una mentalidad abierta y receptiva hacia la colaboración.

Las primeras entidades en este camino están siendo las grandes empresas, que, a medida que reconocen la importancia de la diversidad generacional, comienzan a trazar estrategias e iniciativas para promover un entorno enriquecedor y equitativo para todas las generaciones. Aunque aún se encuentran en una fase incipiente, se pueden localizar ejemplos de buenas prácticas que pueden servir de inspiración para otras organizaciones.

“En la gran empresa esta tarea es más fácil: hay más puestos de trabajo y más diversidad.”

Oriol Homs, sociólogo



“La convivencia intergeneracional en el grado que la vivimos hoy por hoy es algo reciente en el mundo de la empresa y está en una fase inicial, donde intentamos sobre todo entenderla.”

Beatriz Roca, experta en Gestión del Cambio

Valor
 Aprendizaje

Innovación
 Reconocimiento Visibilidad

Oportunidad
 Flexibilidad

Progreso
 Complementariedad

Compromiso
 Sesgos

Joven
 Multidisciplinariedad

Diversidad
 Inmediatez

Futuro
 Crecimiento

Talento
 Responsabilidad

Empresa
 Conciliación

Liderazgo
 Conocimiento

Senior
 Comunicación

Colaboración
 Contribución

potencial
 Edadismo

Inclusión
 Experiencia

Multigeneracional
 Gestión Respeto

Edad

Diversidad

Retos

Riqueza

Diferencias Compensación

Ventaja

Cambios

Desarrollo profesional

Expectativas

OPORTUNIDADES ASOCIADAS AL DESPLIEGUE DEL TALENTO MULTIGENERACIONAL

En un contexto de transición hacia un nuevo paradigma de gestión de talento, las empresas están empezando a reconocer el potencial del talento multigeneracional. Las oportunidades residen en **pasar de un enfoque de no discriminación o prevención del edadismo al despliegue de la colaboración intergeneracional**. La combinación de diferentes perspectivas, habilidades y experiencias puede generar nuevas ideas y soluciones creativas a los desafíos empresariales de la actualidad, activando la inteligencia colectiva de las compañías.

“La diversidad bien gestionada ayuda y suma al crecimiento de una empresa de forma natural.”

Beatriz Roca, experta en Gestión del Cambio

potenciar procesos innovadores y creativos y al dotar de una mayor profundidad a la toma de decisiones, gracias a la inclusión de visiones diversas.

“El valor radica en que personas diversas trabajen juntas hacia objetivos comunes, aprovechando sus diferencias y sus perspectivas distintas para complementarse mutuamente”

Concepción Galdón, IE Business School

Este enfoque no solo permite una comprensión más completa de la realidad del mercado, sino que también promueve un **acercamiento más cercano y auténtico con los clientes**. Una ventaja esencial de la colaboración entre personas de diferente edad, que impacta directamente en el rendimiento empresarial, es la disminución de errores. Las empresas suelen enfrentar problemas recurrentes, y en estos casos, la experiencia de los perfiles sénior puede ofrecer orientación a los jóvenes, compartiendo lecciones aprendidas de experiencias pasadas.



La diversidad, cuando se acompaña de un compromiso genuino con la inclusión, se traduce en un desempeño empresarial mejorado. Este enfoque no solo transforma las dinámicas internas de las organizaciones, sino que también impacta profundamente en su posicionamiento en el mercado y su relación con los clientes. La diversidad se convierte así en un activo altamente valorado, tanto por el talento interno como por inversores y consumidores, al

“Los profesionales sénior pueden aportar su experiencia ya vivida, su serenidad y su sentido común, a la vez que contribuyen a minimizar los posibles errores que puedan cometer los jóvenes por la inexperiencia.”

Carmen Vela, Foro de Empresas Innovadoras

La integración de diversas perspectivas normalmente ralentiza los procesos, pero suele conducir a **soluciones más sólidas y completas**. Aunque comúnmente se vincula la innovación con la juventud, los equipos multigeneracionales pueden potenciar la efectividad y el éxito de las innovaciones al combinar el espíritu transformador de los jóvenes con la visión empresarial de las personas con una trayectoria más amplia.

“La innovación más efectiva suele ser aquella que está más asentada, fundamentada en el conocimiento del cliente y en lecciones aprendidas, que es uno de los grandes valores de los profesionales sénior.”

Adolfo Torres, SECOT

La atracción y retención de talento también se fortalecen significativamente en entornos donde se promueve la convivencia intergeneracional. **En un contexto en que las compañías necesitan más que nunca enfoques proactivos para retener a los trabajadores, esta puede ser una palanca clave.** En última instancia, la diversidad generacional implica la creación de un entorno que fomente el desarrollo profesional y la experiencia en el trabajo para todos los empleados y durante todo su ciclo profesional, sin importar la edad.

“La apuesta por la colaboración intergeneracional puede ser una buena palanca para la retención del talento joven.”

Víctor García de la Vega, Equipo Europa

“Las organizaciones que favorecen la diversidad, de manera natural, atraen talento que valora esta opción en todas las generaciones y que crece con ella en la compañía, reduciendo así el edadismo en todas las direcciones.”

Concepción Galdón, IE Business School

En definitiva, las empresas diversas e inclusivas son también más competitivas y rentables. En un futuro próximo, la variable edad marcará las agendas de los equipos de Recursos Humanos debido a los cambios demográficos que nuestra sociedad está experimentando. Esto influirá en la competitividad del talento y en los proyectos empresariales.

“Las generaciones deben escribir juntas la historia de la empresa.”

Carmen Vela, Foro de Empresas Innovadoras



“Las empresas que no logren aprovechar y combinar la energía de los jóvenes con el conocimiento y la experiencia de los trabajadores mayores podrían perder fuerza y competitividad.”

Oriol Homs, sociólogo

5 | ¿QUÉ DICEN LAS EMPRESAS?

Vivimos en entorno complejo, marcado por cambios significativos que redefinen la naturaleza de los negocios, donde el valor económico está estrechamente ligado al valor social. Las empresas llevan años desarrollando acciones para construir espacios más igualitarios, en los que se ponga en valor la diversidad.

El nuevo escenario multigeneracional no puede entenderse sin la visión las compañías que vivirán esta realidad en primera línea. Desde Fundación SERES y Merck, hemos invitado a los responsables de Recursos Humanos y Diversidad de **7 empresas de sectores diferentes**

a conversar sobre cómo están experimentando la convivencia de diferentes generaciones y cómo están respondiendo ante ello. Estas empresas, reconocidas por su gestión de la diversidad y carácter innovador, compartieron tanto las dificultades que impiden una colaboración efectiva entre generaciones como las posibles soluciones para aprovechar todo su potencial. Si bien la gestión de la diversidad generacional es todo un desafío social, representa **una oportunidad sin precedentes para las empresas: la de anticiparse y hacer de ella una oportunidad para diferenciarse y ganar competitividad.**



LA DIVERSIDAD GENERACIONAL: UNA FUENTE DE RIQUEZA

Hablar de diversidad generacional es hablar de riqueza. Las empresas consideran que **una buena gestión de la diversidad generacional es una fuente de recursos**, que permite nutrirse de la multiplicidad de experiencias y conocimientos de sus empleados. Considerando que los proyectos exigen cada vez más una variedad de competencias, habilidades, conocimientos y perspectivas, tener una plantilla diversa en términos generacionales es una valiosa fuente de talento.

Sin duda, las oportunidades son muchas: **tejer redes de colaboración, fomentar la transferencia de conocimiento e impulsar el aprendizaje entre las diferentes personas que son parte de la compañía** son las principales fuentes de valor. Nuestros panelistas lo tienen claro: el reto no es el qué, sino el cómo. La clave está en gestionar de manera inteligente estos recursos con el fin de aprovechar todo su potencial.

Una gestión exitosa implica ver a las personas más allá de su edad. Es así como la experiencia en el lugar de trabajo está también condicionada por una 'mochila cultural': el país de procedencia, valores, creencias y costumbres, y una forma única de trabajar. En definitiva, la manera de ver y entender el mundo de cada generación señala una diversidad cultural que es necesario gestionar.

"Cuando tienes personas de diferentes países en la empresa, te das cuenta de que las diferencias entre generaciones cambian con la cultura de cada uno. Para personas de otros países, se puede considerar sénior a edades más tempranas. Estamos viendo los diferentes factores que entran en juego para entender mejor la diversidad generacional y comprender que va más allá de un tema de edad."



¿SOMOS TAN DIFERENTES?

Una vez que entendemos qué es la diversidad generacional, la siguiente pregunta que se nos plantea es: ¿somos tan diferentes una generación de otra? Es importante conocer las **distintas aspiraciones y expectativas** profesionales que acompañan a las personas en cada etapa vital. Esto permitirá a los líderes y responsables formular estrategias que permitan a los empleados alcanzar sus expectativas individuales, maximizar su potencial y afianzar su relación con la empresa. Las empresas participantes compartieron aquellas preferencias y aspiraciones que observan en el talento sénior y el talento joven de sus compañías.

¿A QUÉ ASPIRA EL TALENTO SÉNIOR?

Estabilidad

Valora la estabilidad que les ofrece un trabajo. En muchas ocasiones tienen cargas familiares y aprecian la seguridad.

Oportunidad de aportar valor y sentirse reconocido

Busca nuevas oportunidades de desarrollo, la posibilidad de contribuir y aportar valor. Esta motivación está muy ligada a la búsqueda de reconocimiento y visibilidad.

Lealtad, compromiso y sentido de pertenencia:

Tiene muy presente el sentido de la responsabilidad y suele desarrollar gran parte de su carrera profesional en una misma compañía, lo que refuerza su vínculo emocional y compromiso con la empresa.

¿A QUÉ ASPIRA EL TALENTO JOVEN?

Retribución económica

Valora las contraprestaciones justas y salarios atractivos. Son rasgos clave que pueden decantar la balanza a la hora de aceptar una oferta laboral.

Flexibilidad

En términos de lugar, horario y modalidad de trabajo, con fórmulas como el teletrabajo o los modelos híbridos. Las generaciones más jóvenes se sienten especialmente atraídas por compaginar vida laboral y vida personal, lo que ha situado a la conciliación como una condición clave para la satisfacción laboral.

Crecimiento, desarrollo profesional y aprendizaje

Busca oportunidades de involucrarse en diversos proyectos y de desarrollo profesional. Aspira a progresar profesionalmente y se enfoca en recompensas constantes y un crecimiento rápido. Se mueve especialmente por incentivos y ve en ellos una forma de reconocimiento.

"Los estudios de clima muestran la diferente ponderación que otorga cada generación a cada ámbito. La gente más joven valora mucho más la flexibilidad, la conciliación y el tema social, mientras que los seniors valoran más la imagen de marca y la estabilidad. Esto es revelador a la hora de trabajar las necesidades de cada una de las generaciones."

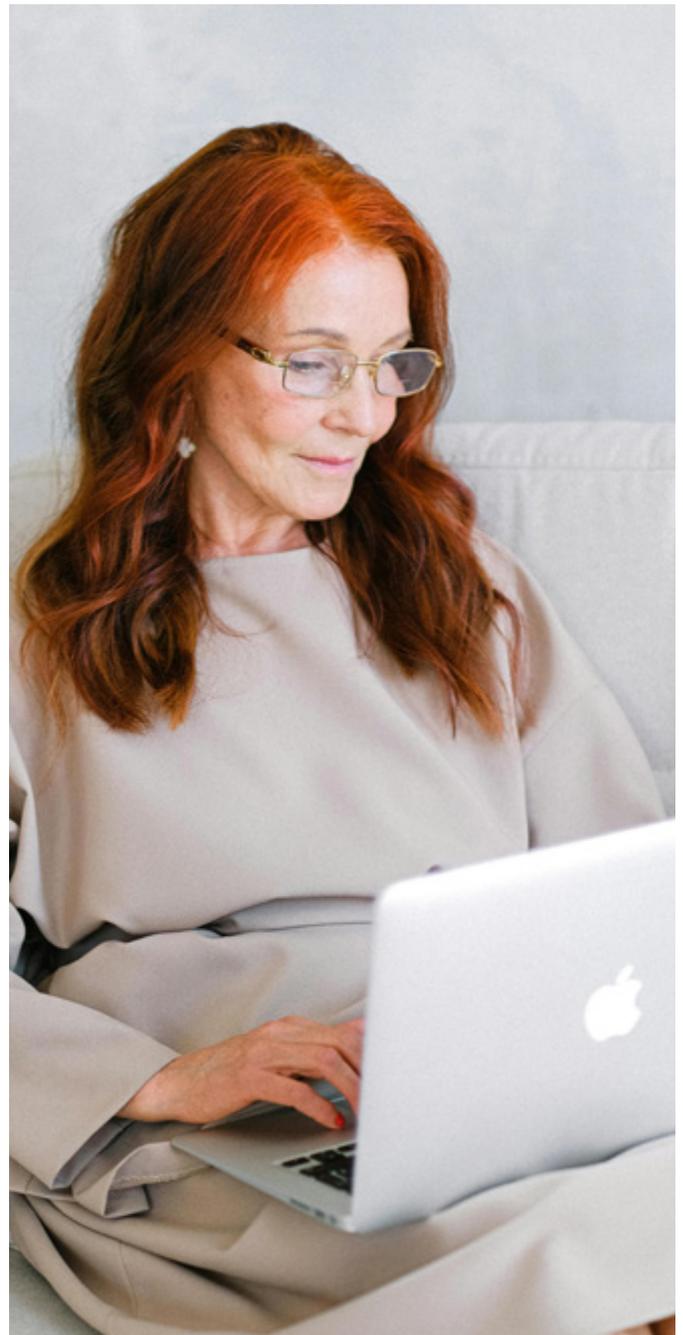
Las empresas lo tienen claro: talento joven y talento sénior tienen aspiraciones diferentes. No obstante, esta es una realidad con matices: jóvenes y seniors comparten muchas de las expectativas y aspiraciones, pero el valor que le asignan a cada una de ellas difiere.

Los procesos de contratación han cambiado y ahora las expectativas se ponen encima de la mesa de manera directa y abierta. Se genera un **nuevo equilibrio de poder condicionado por una pirámide de población invertida y una batalla por el talento** que favorece especialmente a aquellas generaciones más jóvenes, que son también las más exigentes.

"El gran cambio que se ha gestado en estos últimos años es que las expectativas se ponen encima de la mesa. Las generaciones más jóvenes tienen capacidad de poder elegir y de moverse si no se cumplen sus expectativas."

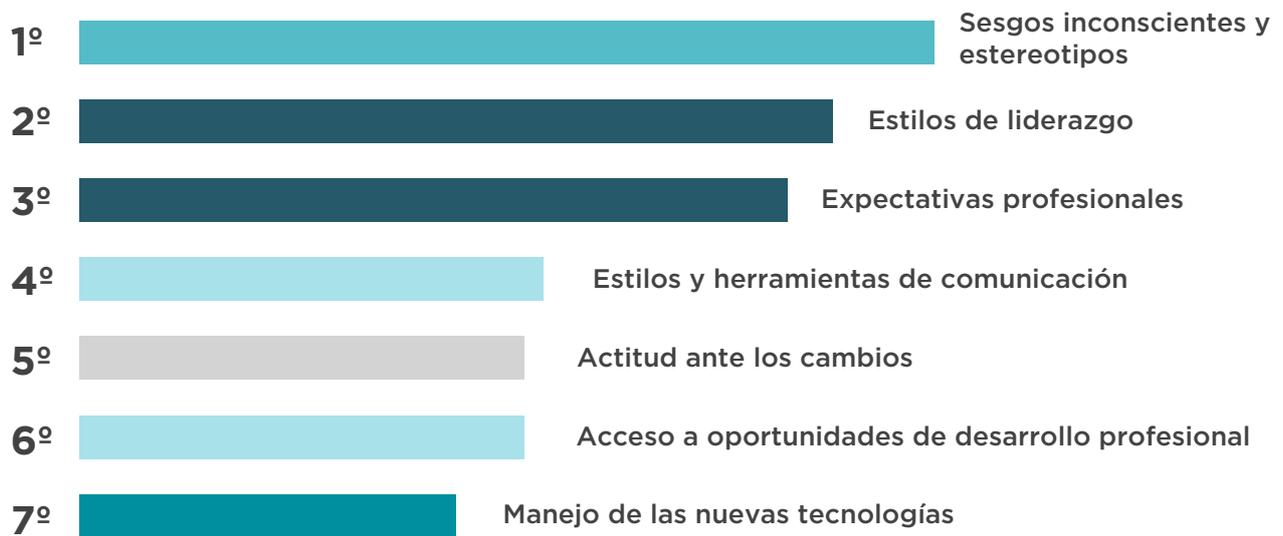
En tiempos donde la brecha de talento es uno de los principales retos corporativos, la gestión de las expectativas y aspiraciones de las diferentes generaciones será crucial para mejorar la propuesta de valor de las compañías y asegurar la captación y la retención del talento. **Alejarse de estereotipos y atender de manera particular las aspiraciones de la plantilla** ayudará a las compañías a formular el mejor camino para su éxito profesional y fortalecer el sentido de pertenencia, un intangible cada vez más valioso.

"Pese al alto grado de compromiso de los seniors, tenemos generaciones más jóvenes que reclaman cosas diferentes. Esto es un desafío para las empresas: cómo medir el grado de compromiso de los empleados atendiendo a sus intereses y necesidades."



LOS DESAFÍOS DE UNA REALIDAD MULTIGENERACIONAL

La existencia de equipos multigeneracionales puede resultar ventajosa, pero sentar las bases para una colaboración eficaz no está exento de dificultades. Las compañías no solo son conscientes de aquellos elementos que pueden generar sinergias, también de aquellos que pueden generar fricción. Los líderes de diversidad y talento de las compañías comparten las **principales barreras a la colaboración intergeneracional**, por orden de prioridad:



Percepción de las empresas participantes en el grupo focal



SESGOS INCONSCIENTES

Uno de los principales impedimentos a la colaboración intergeneracional es la persistencia de prejuicios relacionados con la edad, que limitan la capacidad de contribuir al equipo, fomentando la insatisfacción y la desmotivación. Superarlos implica inculcar respeto, humildad y empatía.

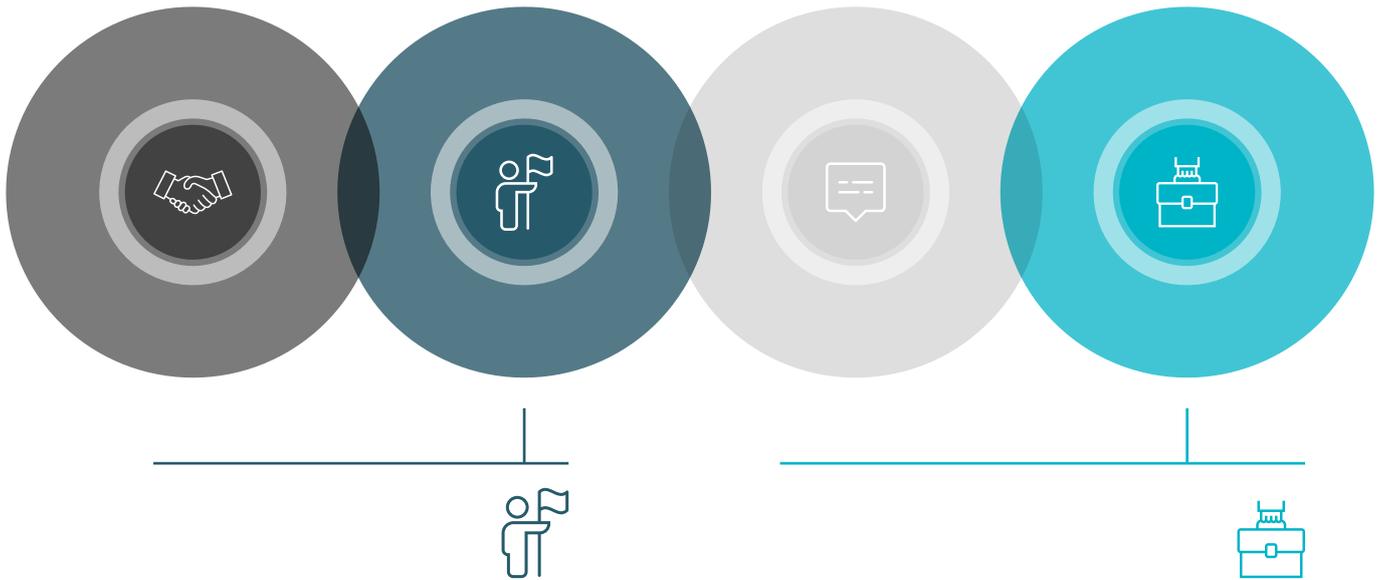
"Tenemos que aprender a convivir, y es que el sesgo es la principal barrera. Una vez la trabajas, el resto es sencillo."



ESTILOS DE COMUNICACIÓN

Las generaciones tienen diferentes percepciones sobre lo que es prioritario e interpretan los mensajes también de forma dispar, lo que dificulta la alineación hacia un objetivo común en el trabajo en equipo. Las generaciones más jóvenes buscan inmediatez, mientras que las mayores prefieren una digestión más pausada de la información. Las preferencias por ciertos canales de comunicación, como el uso de dispositivos móviles, también varían.

"Hay divergencias entre generaciones porque la interpretación de lo que es importante y urgente es diferente para cada una. Unas divergencias que tienen la raíz en los distintos estilos de comunicación."



ACTITUD ANTE LOS CAMBIOS

Si bien se suele asociar al talento sénior con la resistencia al cambio, las empresas han observado una alta predisposición y capacidad de adaptación en este grupo.

EXPECTATIVAS

Cada generación alberga diferentes expectativas. Las empresas, para atraer y retener talento, buscan satisfacer estas expectativas, lo que en ciertas ocasiones puede derivar en inequidades internas. La clave se encuentra en mantener los niveles de competitividad sin incurrir en costos excesivos de dinero, tiempo y personal.

En resumen, **cada generación presenta sus propios estilos de comunicación, con distintos códigos escritos y visuales para expresar ideas y compartir información.** En ciertos contextos laborales, puede darse que predomine un estilo particular de comunicación, lo que puede limitar la participación de otros grupos y convertirse en una barrera para la colaboración efectiva. Cómo nos comunicamos es importante y hacerlo de una manera inclusiva – adaptándonos a la situación y a las personas – es una clave para una mejor convivencia en las empresas.



APRENDIENDO A CONVIVIR: UN COMPROMISO DESDE LAS COMPAÑÍAS

Durante mucho tiempo, la diversidad generacional ha quedado en un segundo plano en las agendas corporativas, pero esta realidad está cambiando. Las compañías llevan tiempo implementando proyectos específicos para abordar la multidimensionalidad de la diversidad generacional. Muchos de ellos han surgido de la escucha activa, una herramienta de gran valor para comprender e identificar los desafíos internos en la compañía.

Algunas iniciativas que las empresas destacan:

Una de las acciones estrella es, sin duda, la **mentorización**, tanto directa como inversa. En ambas modalidades, permite la transferencia rápida de conocimientos entre las generaciones.

Las **sesiones de sensibilización y formación** son también proyectos importantes. Ayudan a deconstruir sesgos y estereotipos, identificados como la principal barrera para la colaboración intergeneracional.

La creación de **grupos de trabajo multigeneracionales** permite generar puntos de encuentro para abordar temas complejos y facilita la puesta en común de la visión de las diferentes generaciones.

Se destaca también la necesidad de prestar un **acompañamiento continuado a las personas**, desde el momento en que se une a la compañía hasta el que se produce la desvinculación. La celebración de sesiones ad-hoc y talleres formativos para toda la plantilla puede ser una excelente manera de demostrar el compromiso con su desarrollo y bienestar en todo el ciclo laboral.

Garantizar el éxito de estas iniciativas depende de varios factores y no es tarea fácil. Una tarea clave será **el seguimiento y la monitorización de los resultados** para evaluar su eficacia. A fecha de hoy, todavía es difícil encontrar indicadores concretos que permitan evaluar la colaboración intergeneracional, pero herramientas como las encuestas o la medición del número de participantes pueden proporcionarnos información valiosa.

"La diversidad generacional siempre ha estado presente cuando se abordaba la diversidad. Pero el tema generacional ha cogido una gran fuerza."

Si bien estas acciones no son nuevas, no han ido siempre vinculadas a una estrategia específica de diversidad generacional. No obstante, es ahora cuando la diversidad generacional está empezando a hacerse un hueco con nombre propio en las agendas corporativas, y se espera un despliegue mucho más amplio en un futuro próximo.

Las empresas coinciden: **la diversidad y la colaboración intergeneracional serán una cuestión prioritaria en un escenario de aquí a cinco años**. Esta cuestión no entiende de sectores, será transversal a las diferentes industrias y ámbitos de actividad. La brecha de talento actual - junto con un vertiginoso proceso de cambios - invita a las empresas a repensar las carreras profesionales. Esto incluye estirar la edad de contratación: captar talento a edades más tempranas y alargar la vida laboral de los empleados en la compañía.

"Ante la necesidad de alargar la carrera profesional, hay un reto claro: mantener la motivación de las personas en los últimos años de carrera laboral."



Fomentar una colaboración constructiva entre generaciones pasa por la construcción de una cultura de diversidad generacional. Una responsabilidad que tiene que ser transversal a toda la organización, empezando por la Alta Dirección, que debe hacer llegar este compromiso a todas las áreas de la empresa. Los empleados, por su parte, deben interiorizar esta cultura y hacerla propia, ya que la diversidad generacional es una realidad a la que nadie puede ser indiferente: es una realidad que nos afecta a todos en diferentes etapas de vida y carreras, y no debemos esperar a una siguiente etapa para empezar a actuar.

"Hasta ahora, la jubilación se ha visto como un premio. Tenemos un verdadero reto en la gestión del cambio de mentalidad. Hay que preparar a los más sénior para alargar la carrera profesional."

HACER DE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL UNA OPORTUNIDAD

En un mundo donde la tecnología avanza muy rápidamente, la flexibilidad y la capacidad de adaptación son pilares fundamentales para las compañías que no quieren quedarse atrás.

Los últimos años han estado marcados por la irrupción de la Inteligencia Artificial generativa, una innovación que ha supuesto un hito para todas las generaciones. La IA es solo un ejemplo de la **proliferación de nuevas herramientas y soluciones que han situado a la formación y la capacitación en el centro de las agendas corporativas**. El interés de los empleados por el uso de estas herramientas y hasta dónde pueden llegar es evidente, ya que no dudan en participar en sesiones de formación, sin importar su edad. Este tipo de jornadas es un ejemplo de **nuevas fórmulas para trabajar la colaboración intergeneracional**. No solo facilitan la adquisición de nuevas habilidades, sino que también se convierten en puntos de encuentro para personas de distintas generaciones, ayudando a desmontar mitos sobre el manejo de la tecnología en función de la edad.

Este contexto de cambios pide adaptación, pero más aún innovación. ¿Qué papel puede jugar la diversidad generacional en la innovación empresarial? Las empresas plantean que **innovar es una carrera de fondo que requiere una comprensión profunda de las necesidades actuales y futuras de la empresa**. La combinación del conocimiento del negocio por parte de los profesionales más experimentados con la energía y la actualización de los conocimientos de los más jóvenes puede ser una fórmula ganadora para repensar la forma de innovar en las compañías y generar nuevas soluciones relevantes para el mercado.

Aunque las empresas reconocen el potencial de la colaboración entre generaciones para activar la innovación y la productividad, también admiten que estos vínculos aún no están claramente definidos. Al ser una realidad nueva, consideran que es demasiado pronto para afirmar con certeza que la colaboración intergeneracional se traduce directamente en innovación y productividad. Si bien hay consenso en que la diversidad impulsa la innovación, no está claro hasta qué punto se puede atribuir este potencial exclusivamente a la variable generacional.

En última instancia, las empresas consideran esencial **cuantificar la diversidad y la colaboración intergeneracional y medir su impacto, especialmente en términos de innovación y productividad**. No cabe duda de que los datos serán una llave para la gestión más eficaz de la realidad multigeneracional, impulsando la capacidad innovadora y competitividad de los equipos y las empresas.



6 | PRINCIPALES HALLAZGOS

El sector empresarial es testigo de profundos **cambios demográficos**. Avanzamos hacia una sociedad longeva donde la convivencia intergeneracional en el trabajo es una realidad ineludible. Frente a una acentuada brecha de talento, la edad se convierte en un factor estratégico en la gestión de recursos humanos. Aprovechar las experiencias, habilidades y cualidades de cada generación será crucial para que las empresas prosperen en un mercado laboral en constante evolución.

La colaboración intergeneracional **es un desafío** que aún no está presente en todas las agendas. Las empresas deben prepararse para liderar equipos con una amplia variedad de edades, expectativas y experiencias.

Si bien se reconocen los obstáculos para la colaboración entre ellas, desbloquear este potencial requiere audacia y creatividad, así como un compromiso que se extienda a todas las áreas de la compañía.



Repensar el **paradigma de gestión del talento** es esencial para aprovechar la diversidad generacional. Iniciativas como la mentorización son muy valiosas, pero el verdadero cambio

transformador radica en alterar las dinámicas de trabajo y fomentar una colaboración constructiva e integrada en el día a día. Las iniciativas intergeneracionales deben convertirse en canales directos para fortalecer la interacción cotidiana y promover la innovación.

La inclusión generacional no solo aporta valor a las empresas, también **beneficia directamente a la sociedad**. En un contexto marcado por la polarización, se convierte en un factor crucial para fomentar la cohesión social y refuerza el papel de las empresas como agentes clave en la construcción de una sociedad más fuerte.

La gestión eficaz de equipos multigeneracionales ofrece a las empresas una gran oportunidad para **mejorar su rendimiento y competitividad**. Combinar las fortalezas y perspectivas de todas las generaciones les permite prepararse para el futuro, mejorar la toma de decisiones, fomentar la innovación y adaptarse más rápidamente a los cambios del mercado.

7

CAJA DE HERRAMIENTAS PARA AVANZAR

en materia de colaboración intergeneracional

El primer paso para gestionar eficazmente la diversidad y la colaboración intergeneracional en los entornos corporativos es la **medición**. Se debe realizar un diagnóstico del nivel de madurez de la empresa en este ámbito.

Utilizar indicadores cuantificables y claros permite identificar fortalezas, áreas de mejora y comportamientos que pueden generar exclusión, así como entender la experiencia y el compromiso de los empleados, estableciendo una base para desarrollar políticas y estrategias efectivas.

MIDE



Los siguientes **indicadores** pueden ser un buen punto de partida:

ANÁLISIS DEMOGRÁFICO DE LA PLANTILLA

01. | % de la plantilla por generación en la compañía
02. | % de la plantilla por generación en cada departamento
03. | % de contrataciones por bloques de edad
04. | % de promociones por bloques de edad
05. | % de rotación de la plantilla desglosada por generación
06. | % de la plantilla por generación en proyectos estratégicos para la compañía
07. | % de proyectos de innovación y desarrollo de productos que incluyen equipos con representación de al menos 3 generaciones
08. | Nº de bajas laborales por estrés o burnout desglosado por generación
09. | % de absentismo por bloques de edad
puede revelar posibles problemas de salud o bienestar
10. | Nº de quejas por discriminación por bloques de edad

PARTICIPACIÓN, SATISFACCIÓN Y DESARROLLO

01. Índice de satisfacción y compromiso laboral por generación (Resultados de encuestas de clima y satisfacción laboral) 
02. % de participación en programas formativos por generación 
03. % de participación en beneficios adicionales y programas de bienestar por generación 
04. % de participación en actividades de voluntariado corporativo por generación 
05. Nivel de satisfacción con las oportunidades de desarrollo profesional por bloque de edad (Resultados de encuestas de clima y satisfacción laboral) 

POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

01. Existencia de una política formal de diversidad e inclusión que aborde la realidad multigeneracional 
02. % de iniciativas de DE&I que abordan específicamente la diversidad generacional 
03. % del presupuesto total de DE&I asignado a iniciativas de diversidad generacional 
04. Nº de proyectos e iniciativas específicas diseñadas para fomentar la colaboración entre diferentes generaciones 
05. Existencia de medidas para evitar sesgos de edad en los procesos de selección, contratación y promoción 
06. Inclusión de contenidos sobre gestión intergeneracional en los programas de desarrollo de liderazgo 
07. Existencia de programas de formación y sensibilización sobre la realidad multigeneracional para toda la plantilla 
08. Nº de comunicaciones corporativas anuales para poner en valor la diversidad generacional y la colaboración intergeneracional 

Con una comprensión más profunda tanto de su nivel de gestión en materia de diversidad generacional como de la experiencia de su plantilla, **las empresas pueden pasar a la acción y establecer unas aspiraciones claras en materia de inclusión generacional.**

En el ámbito de la Diversidad, Equidad e Inclusión (DE&I), no existen soluciones universales aplicables a todas las organizaciones. Las estrategias deben estar alineadas con la estrategia de negocio y adaptarse a la casuística y necesidades específicas de cada caso para ser efectivas. Incorporar mejores prácticas sin un diagnóstico previo carece de sentido y puede resultar ineficaz.

Una estrategia exitosa de inclusión generacional debe ser sostenible en el tiempo y contar con acciones a corto, medio y largo plazo, así como con indicadores que midan avances también en estos plazos temporales.





ACELERADORES DE LA ESTRATEGIA DE DIVERSIDAD E INCLUSIÓN GENERACIONAL

COMPRESIÓN DEL CONTEXTO

- ✓ Conocer el marco legal nacional e internacional.
- ✓ Realizar benchmarking: analizar mejores prácticas de otras empresas.

ANÁLISIS

- ✓ Realizar un autodiagnóstico para identificar áreas de desarrollo.
- ✓ Medir la percepción de la plantilla sobre el nivel de colaboración intergeneracional.
- ✓ Examinar la cultura corporativa, prácticas actuales, condiciones de trabajo, mecanismos de toma de decisiones, principios y políticas.
- ✓ Consultar a entidades expertas en la materia si es necesario

ESTRATEGIA, FIJACIÓN DE OBJETIVOS Y PLANIFICACIÓN

- ✓ Definir metas de acuerdo con áreas con potencial de desarrollo.
- ✓ Analizar el impacto de las políticas, programas y prácticas actuales en los objetivos de la organización.
- ✓ Definir indicadores de monitoreo.

IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

- ✓ Crear un plan estratégico.
- ✓ Desplegar un plan de implementación
- ✓ Establecer mecanismos para monitorear indicadores, reportar y dar seguimiento.

MONITOREO Y EVALUACIÓN

- ✓ Establecer mecanismos de monitoreo.
- ✓ Establecer mecanismos de retroalimentación dirigidos a la plantilla.

APROPIACIÓN

- ✓ Establecer equipos de monitoreo, evaluación, aplicación y supervisión de la estrategia bajo el liderazgo de la alta dirección.
- ✓ Fortalecer el compromiso de la alta dirección con la diversidad generacional.

ASIGNACIÓN DE RECURSOS

- ✓ Proporcionar recursos financieros y humanos suficientes para la realización del plan de implementación.

PLAN DE COMUNICACIÓN

- ✓ Definir mensajes corporativos.
- ✓ Establecer un plan de comunicación con empleados y grupos de interés.
- ✓ Asegurar que los líderes corporativos presten atención a la diversidad y la inclusión en sus intervenciones.

ACCIONES EFECTIVAS PARA UNA BUENA CONVIVENCIA ENTRE DIFERENTES GENERACIONES

Las empresas necesitan un **enfoque fresco** para maximizar los beneficios de la nueva realidad multigeneracional. Los beneficios de la inclusión provienen de la mezcla de personas de diferentes generaciones colaborando, complementándose y

aprendiendo unos de otros. Las iniciativas relacionadas con la **formación** son una herramienta poderosa para desplegar el potencial de los equipos multigeneracionales. Al fomentar el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional, no solo se promueve el **intercambio de conocimientos** y la cohesión de los equipos, sino que también se impulsa el rendimiento de las organizaciones en aspectos como la productividad, la motivación de la plantilla, la innovación y la capacidad de adaptación a un entorno laboral dinámico.

Tres estrategias que toman peso en este sentido son:

1

APRENDER UNOS DE OTROS, ENSEÑAR UNOS A OTROS

Iniciativas a menudo dirigidas a **reforzar las necesidades de un grupo**, fomentando la transferencia de conocimientos.

Fomentar iniciativas de **mentorización** enfocadas en el desarrollo y progresión profesional de la persona que recibe el acompañamiento.

Desarrollar **planes de acogida** por parte de profesionales seniors para facilitar la integración y el desarrollo de nuevos talentos.

Implementar programas de **coaching** que se centren en fortalecer habilidades específicas y mejorar el desempeño laboral, abordando las necesidades individuales del coachee.

Ofrecer oportunidades de **aprendizaje experiencial** que permitan a los trabajadores tener una mejor comprensión de otros roles, como el shadowing*.

Promover la **mentorización inversa**, con un enfoque más allá del refuerzo de las habilidades tecnológicas.

Explorar fórmulas alternativas de **transición de carrera** como la jubilación parcial, flexible y activa, y combinarlas con acompañamiento a perfiles más jóvenes.

*El shadowing consiste en que alguien interesado en adentrarse en una profesión o rol específico acompañe y observe en su día a día laboral a una persona experta).

2

APRENDER JUNTOS, CAMINO COMPARTIDO

Entornos de **aprendizaje grupal** que reúnen a personas de diferentes edades para generar nuevas capacidades a través de formación.

Invertir en programas de **capacitación** sobre cultura inclusiva y diversidad que incluyan la variable generacional, para abordar prejuicios conscientes e inconscientes.

Desarrollar **programas formativos accesibles** a toda la plantilla para adquirir nuevas habilidades críticas para la empresa

Facilitar capacitaciones de **reciclaje de competencias** para personas de todas las generaciones

Organizar sesiones de **entrenamiento cruzado** para que los miembros del equipo intercambien habilidades y tareas.

3

TRABAJAR JUNTOS, COLABORACIÓN, RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Oportunidades de aprendizaje grupal que consisten en el **abordaje conjunto de desafíos corporativos**, incentivando la colaboración intergeneracional para generar soluciones innovadoras.

Formar un grupo de **embajadores de diversidad generacional** para cocrear iniciativas que promuevan una convivencia más constructiva.

Identificar **oportunidades de innovación** y crear equipos temporales de proyectos multidisciplinares para abordar necesidades específicas de la compañía.

Organizar **hackatons de equipos multigeneracionales**: eventos de innovación colaborativos en que personas con diferentes habilidades se reúnen para buscar soluciones creativas a un desafío específico.

Fomentar e integrar un modelo de trabajo colaborativo por **proyectos multidisciplinares y multigeneracionales**, con el objetivo de aprovechar la diversidad de habilidades y perspectivas disponibles en la organización.

En conclusión, la formación y los espacios de aprendizaje mutuo son un dominio crítico para que las organizaciones aprovechen al máximo sus equipos multigeneracionales, siempre y cuando se basen en revisiones regulares de habilidades y desarrollo de la plantilla.

No obstante, **existen otro tipo de iniciativas igualmente efectivas en el marco de la inclusión generacional.** Estas pueden estar relacionadas con el esfuerzo por integrar la diversidad en la vida cotidiana de la empresa, con el modelo de gobierno o con el fortalecimiento de su conexión con la estrategia empresarial, entre otros aspectos.

A continuación, se presentan algunas:

- Desarrollar una **estrategia formal** de Diversidad e Inclusión que incluya la edad y sea revisada y aprobada por la alta dirección.
- Designar un **gerente o comité con responsabilidad** para el cambio y la rendición de cuentas en relación con la diversidad generacional.
- Vincular los **indicadores** de diversidad en los **objetivos** individuales.
- Implementar incentivos grupales.
- Incluir **criterios de medición** relacionados con la colaboración y el respeto intergeneracional en las evaluaciones de desempeño anuales.
- Ofrecer **capacitación** a los managers en gestión de equipos multigeneracionales, DE&I y enfoques inclusivos.
- **Eliminar la discriminación** por edad en la contratación y reclutamiento, estableciendo procesos "ciegos" a la edad, como solicitar solo la experiencia relevante en los CV o realizar entrevistas basadas en habilidades por teléfono.



- Adaptar los **programas de compensación e incentivos** a las necesidades de diferentes etapas vitales.
- Implementar prácticas de **planificación de sucesiones** que permanezcan abiertas para los trabajadores mayores.
- Construir un **plan de comunicación interna** sólido para destacar el valor de la colaboración intergeneracional y generar compromiso en la plantilla.
- Desarrollar píldoras de **sensibilización** hacia la diversidad y la inclusión con contenidos que incluyan la variable edad en los programas de onboarding.
- Habilitar espacios públicos para **compartir historias de aprendizaje** intergeneracional.
- **Reconocer y premiar** internamente la colaboración y los logros intergeneracionales.
- Organizar algún encuentro social para promover la **interacción entre empleados** en un ambiente fuera del entorno laboral.
- Realizar campañas de **comunicación externa** y sensibilización sobre la importancia de la diversidad generacional en el lugar de trabajo, promoviendo un cambio cultural fuera de la organización.

El propósito de estas acciones es **hacer de la empresa un espacio atractivo** para todas las generaciones, reconocer las contribuciones individuales y colectivas, fomentar una colaboración constructiva y, en última instancia, construir compañías más competitivas.



Es esencial establecer **objetivos claros e indicadores de rendimiento** para cada acción propuesta para facilitar la supervisión de su éxito.

Si bien la tecnología basada en datos permitirá la monitorización automática de la estrategia por parte de los responsables de proyecto, la implementación de herramientas como *dashboards* en tiempo real puede resultar muy útil para compartir el **progreso de las iniciativas** con el resto de la compañía de manera transparente y efectiva.



ALIADOS PARA EL ÉXITO DE LA ESTRATEGIA DE DIVERSIDAD, INCLUSIÓN Y COLABORACIÓN GENERACIONAL

La colaboración intergeneracional, como cualquier aspecto relativo a la cultura corporativa, es una **cuestión transversal** que requiere del

compromiso y la participación de toda la organización. Para que la estrategia de colaboración intergeneracional sea efectiva, es fundamental que todos los niveles, áreas y personas de la empresa estén alineados y hagan suyo el objetivo de generar un entorno inclusivo y colaborativo.

No obstante, para garantizar el éxito de los esfuerzos en este ámbito, es crucial prestar **especial atención a los siguientes colectivos:**



ALTA DIRECCIÓN

Como ocurre con cualquier política, plan o línea de actuación que se ponga en marcha en una compañía y que pretenda generar un cambio cultural, esta estrategia tiene que contar con el **liderazgo de la alta dirección** y con su impulso y seguimiento. La alta dirección debe liderar con el ejemplo para generar un compromiso top-down en la empresa.



RECURSOS HUMANOS

Su papel es básico y **da soporte a la implicación del resto de la organización**, tanto en la puesta en marcha y operación de las iniciativas como en su medición y control. Esta área tiene también la capacidad de generar información sobre los avances en DE&I, que facilite la toma de decisiones.



LÍDERES DE EQUIPOS

Los managers son determinantes para la implantación y el éxito de las políticas de inclusión. Al gestionar los equipos multigeneracionales, son los responsables de abordar posibles fricciones, fomentar la colaboración y **potenciar el intercambio constructivo** de experiencias en el lugar de trabajo.



COMUNICACIÓN

La cultura DE&I debe llegar de forma capilar a todas las áreas y empleados de la compañía, lo que requiere la participación activa del área de comunicación interna. Una buena estrategia ayuda a promover un ambiente de trabajo inclusivo al **sensibilizar a todo el personal** del valor de la colaboración entre personas de diferente edad. En su variable externa, posiciona a la compañía como un espacio de convivencia multigeneracional.

INSPIRACIÓN ESTRATEGIAS RELEVANTES DE EMPRESAS PIONERAS

MERCK

GENERA TALENTO

Ciencia y tecnología

Genera Talento nace en el seno de una compañía de ciencia y tecnología como Merck que lleva años impulsando su estrategia de diversidad, equidad e inclusión desde diferentes perspectivas como la de género y, recientemente, la de edad. Más allá de su área de actuación y negocio, **la compañía quiere ser parte activa de la transformación de la sociedad** y ayudar a superar los desafíos presentes y futuros, como el envejecimiento de la población. Esta iniciativa, promovida por la compañía en 2023, tiene el propósito de aprovechar todo el talento disponible en la sociedad, independientemente de la edad, para **construir un futuro próspero, al que los jóvenes darán forma, en gran medida, gracias al legado que el conocimiento de las generaciones más sénior** dejarán en ellos. En Merck defienden la riqueza que el talento intergeneracional genera a todos los niveles y propician espacios de encuentro entre generaciones, dentro y fuera de la compañía, para avanzar hacia una sociedad equilibrada en la que ambas desplieguen todo su potencial.

Merck ha impulsado iniciativas internas, como una encuesta dirigida a los colectivos más jóvenes y más seniors así como focus groups para indagar en sus expectativas respecto a su desarrollo en la compañía y la creación de una comunidad intergeneracional como espacio de convergencia que favorece el intercambio de experiencias. Externamente, la compañía **lanzó en 2023 la “Encuesta Merck: Jóvenes, seniors y un futuro que escribir juntos”**, en la que se sondea la opinión 2.554 personas pertenecientes a dos colectivos, jóvenes (20-30 años) y seniors (55-67 años), en España. Los resultados ayudan a desmontar algunas de las creencias socialmente más arraigadas sobre el edadismo y ofrecen una visión ajustada a la realidad actual de la diversidad generacional en nuestro país. Además, Merck ha sido impulsor, junto con Fundación SERES, del **informe “Colaboración intergeneracional: Conectar el talento para una empresa más fuerte”**.

¿Qué querías lograr con esa acción?

En una sociedad cada vez más longeva, la compañía busca concienciar a la sociedad, instituciones y compañías sobre la importancia de apostar por estrategias, proyectos y espacios de encuentro entre generaciones. Además, pretende lograr que este tema pase a **formar parte de la agenda pública y la conversación social**, aportar una visión más ajustada de la realidad, así como eliminar prejuicios y falsos mitos arraigados en nuestra sociedad.

¿Cuáles son los resultados hasta ahora?

Los resultados de la encuesta poblacional mostraron que 4 de cada 5 personas de cada grupo valora como muy o bastante importante trabajar en equipos intergeneracionales. De hecho, el 92% de los mayores de 55 años y el 81% de los jóvenes entre 20 y 30 años coinciden al afirmar que **el talento no tiene edad**. La presentación pública de los datos generó una amplia cobertura en 30 medios de comunicación, lo que sirvió como **altavoz para dar visibilidad a la importancia de aprovechar la diversidad generacional del país a una audiencia de más de 6 millones de personas**.

La compañía continúa promoviendo diferentes iniciativas en colaboración con otras entidades enfocadas a impulsar una cultura en la que la inclusión de las diferentes generaciones deje de ser un desafío y se convierta en una realidad.

CERO SESGOS

Banca

El Programa de Diversidad Generacional de CaixaBank tiene como objetivo aprovechar el conocimiento y experiencia de cada generación, **desafiar los estereotipos generacionales** y mejorar la comprensión y gestión intergeneracional de los equipos.

A nivel interno, desde su programa de diversidad Wengage, fomentan un estilo de **liderazgo inclusivo para la gestión de equipos multigeneracionales**, promoviendo la mentorización inversa y prácticas integradoras en el ámbito de la Salud y el Bienestar, adaptadas a las necesidades específicas de cada generación. Además, están desplegando un nuevo modelo de desarrollo profesional con un plan de formación continuo.

Para **sensibilizar sobre la existencia de sesgos inconscientes**, en CaixaBank se han lanzado distintas iniciativas. El equipo de Personas participó en un programa ad hoc de Diversidad e Inclusión, Sesgos Inconscientes para profesionales de RRHH, cuyo objetivo es tomar consciencia de los sesgos y estereotipos que rigen el día a día y trabajar para fomentar la diversidad y la inclusión. Tras la formación específica, se creó el **Curso Cero Sesgos: Abrazando la diversidad**, disponible en Virtaula, la plataforma de e-learning de CaixaBank. Este curso forma a todos los profesionales a través de vídeos, podcasts y ejercicios prácticos, profundizando en la comprensión de los sesgos inconscientes, los estereotipos y prejuicios, y la importancia de la diversidad y la inclusión en el entorno laboral.

Todos estos esfuerzos buscan **impulsar la igualdad de oportunidades dentro de CaixaBank**, destacando la importancia de comprender y superar los sesgos para crear un entorno más inclusivo y equitativo.

¿Qué querías lograr con esa acción?

- **Reflexionar** sobre la diversidad y la inclusión.
- Promover la **comprensión de los conceptos básicos** de: diversidad, inclusión, estereotipos, prejuicios, sesgos inconscientes, micromensajes y cadena de discriminación.
- **Sensibilizar** a todos los profesionales de CaixaBank sobre los sesgos inconscientes y cómo superarlos.
- Impulsar y **establecer una cultura transversal de diversidad e inclusión** en CaixaBank.

¿Cuáles son los resultados hasta ahora?

Durante la formación, se realiza un pre-test y un post test comparando el resultado previo y posterior a la formación con el objetivo de comprobar si ha habido algún cambio en la forma de analizar la información.

De esta manera, se está materializando el aprendizaje y evaluando de manera efectiva el impacto de la formación en el cambio de perspectiva hacia los sesgos.



NUESTROS MAYORES VALORES

Industria – sector energético

En Endesa, se promueve una cultura empresarial que fomenta relaciones cercanas y de confianza, mediante la **escucha activa y la comprensión de las necesidades de los empleados para mantener-los motivados**. La colaboración intergeneracional siempre ha sido una parte esencial del ADN cultural de la empresa.

El proyecto “Nuestros Mayores Valores” es una iniciativa que busca **celebrar y reconocer la experiencia del talento sénior de la compañía**. Respaldado por la alta dirección, liderada por el CEO de Endesa, este programa tiene una periodicidad mensual y tiene como objetivo destacar la valiosa contribución de estos empleados a la empresa. A lo largo del año, se otorgan 12 reconocimientos, tanto por parte de los compañeros como de los responsables. Cada empleado sénior nombrado como “Nuestro Mayor Valor” recibe testimonios de sus compañeros destacando su valía y aportación profesional y personal a la empresa.

Estos reconocimientos se materializan en un evento donde se destaca y se aprecia el valor que estos profesionales aportan a la cultura de la compañía. Además, se comparte internamente en toda la organización a través de la newsletter de la compañía dedicada a noticias de Personas.

¿Qué querías lograr con esa acción?

La iniciativa se engloba en el plan Personas de la compañía, y de la estrategia Diversidad e Inclusión. Tiene como objetivo impulsar la dimensión Generacional de la Diversidad, **acercar generaciones y promover la cultura del reconocimiento**.

¿Cuáles son los resultados hasta ahora?

Desde su comienzo en el 2021, con tres ediciones finalizadas y la actual en curso, han participado más de 500 empleados y se han seleccionado un total de 42 homenajeados. El proyecto de Nuestros Mayores Valores se ha consolidado como un galardón de referencia interno entre todas las personas que forman Endesa.





MAPFRE

EXPERIENCIA SENIOR

Asegurador – sector financiero

Con 30.873 personas en la compañía MAPFRE considera que todas las edades son necesarias y que contar con equipos formados por distintas generaciones es un factor que repercute directamente en la competitividad, creatividad, innovación, eficiencia y sostenibilidad.

El Proyecto Ageing en España tiene como objetivo **consolidar un entorno en el que se aproveche todo el talento disponible en la empresa con independencia de su edad**, teniendo en cuenta los retos que se plantean en la organización, y reducir las barreras que puedan existir. Experiencia Senior es una de las siete iniciativas impulsadas desde 2022 como parte de su Plan Director.

Experiencia Senior, disponible para toda la plantilla de MAPFRE en España, ofrece un **acompañamiento integral hacia la jubilación**. Este espacio proporciona información actualizada sobre bienestar financiero, comparte la experiencia de quienes han transitado por este proceso, brinda atención psicológica personalizada y asesoramiento. Además, facilita la conexión con entidades sociales para continuar contribuyendo como voluntarios tras la jubilación, ofrece oportunidades formativas post-retiro, informa sobre emprendimiento y presenta los productos de MAPFRE para el colectivo sénior, así como otros recursos relacionados con salud, deporte y bienestar.

¿Qué querías lograr con esa acción?

Este tipo de medidas son una inversión a largo plazo que requiere tiempo. El **bienestar del colectivo sénior** depende de otros muchos factores que la empresa complementa con otras iniciativas del Proyecto Ageing. Experiencia Senior no es una medida aislada, en MAPFRE cuentan con medidas que cubren otros aspectos, además de los que se refieren a los de la Transición hacia la jubilación, para cubrir las demandas del colectivo. Todas ellas se relacionan entre sí y se complementan para mejorar la experiencia de los empleados seniors.

¿Cuáles son los resultados hasta ahora?

El 72,3 % de los empleados mayores de 60 años valoran el espacio por encima de 7 sobre 10.



GENERA CAFÉ

Construcción y concesiones

Genera café consiste en la celebración de reuniones periódicas e informales de 45 – 60 minutos de duración en grupos conformados por 3 o 4 jóvenes profesionales (denominados “Talentyas”) y un/a Director/a General, favoreciendo la diversidad de género, las distintas áreas donde trabajan o la experiencia que aportan. El objetivo es **fomentar el diálogo intergeneracional**, permitiendo conseguir un mejor conocimiento por ambas partes de la diferencia de las dos generaciones y también lo que las une.

En estas reuniones, la Dirección General comenta el presente y el futuro de la compañía y explica de primera mano el Plan Estratégico. Los jóvenes trasladan propuestas de mejora y su visión sobre el presente y el futuro de Sacyr.

Los jóvenes tienen la oportunidad de plantear inquietudes personales, tales como conocer las claves del éxito en su carrera profesional, cómo gestionan sus redes sociales y nuevas tecnologías, cómo equilibran su vida personal y profesional, así como sus intereses y hobbies fuera del ámbito laboral.

Por su parte, **la Dirección General muestra interés en conocer la percepción de los jóvenes sobre Sacyr como lugar de trabajo**, evaluando si lo consideran un entorno laboral favorable, diverso e inclusivo, y si identifican alguna brecha generacional o tienen inquietudes profesionales específicas.

¿Qué querías lograr con esa acción?

Se esperaba **brindar a los jóvenes una mayor visibilidad y la oportunidad de abordar sus inquietudes**, promoviendo debates intergeneracionales de interés que fomentaran un sentido de pertenencia y aumentarán su compromiso con la compañía.

Además, se buscaba que la alta dirección adquiriera un conocimiento más profundo sobre la Generación Z que forma parte de la empresa, así como la identificación de nuevas tendencias en el ámbito laboral.

¿Cuáles son los resultados hasta ahora?

- Aumento de la motivación y el compromiso: se ha conseguido que sea una forma de motivar a los/las Talentyas y ofrecerles la oportunidad de **intercambiar intereses, inquietudes y motivaciones**.
- Crear un nuevo canal de comunicación: posibilidad de **establecer una conversación abierta** donde se plantean cuestiones que no se abordarían en agendas formales, pero que merecen reflexión y atención.
- Convivencia intergeneracional: se ha conseguido **acercar a las distintas generaciones** que conviven y realizan aportaciones diferentes en la compañía.
- **Aumentar la innovación**: trasladando los jóvenes profesionales sus ideas y propuestas y debatiéndolas con la Alta Dirección.
- Fortalecimiento del liderazgo: se ha comprobado que **el/la Director/a General consolida su rol de líder inspirador/a** a través de la visión que aportan al colectivo más joven.



RANDOM COFFEE

Startup tecnológica

Sesame comparte una característica con muchas compañías del entorno startup: al ser una organización más pequeña y de reciente creación, presenta una menor diversidad generacional. No obstante, la empresa se esfuerza por **fomentar un entorno inclusivo y colaborativo** e integra la variable edad a la hora de diseñar e implementar acciones que abarcan a toda la plantilla.

Para fomentar la cohesión de los equipos y el bienestar de los empleados, Sesame promueve diversas **iniciativas centradas principalmente en el ocio y el desarrollo personal**. A través de actividades como experiencias de bienestar, cinefóruns y eventos sociales, la empresa busca crear un ambiente inclusivo, positivo y dinámico.

Entre las iniciativas más destacadas para **derribar posibles brechas entre sus empleados**, se encuentra "Random Coffee". Cada semana, se organizan reuniones informales en las que participan entre 8 y 10 profesionales de distinto departamento, género y edad, junto con un miembro del equipo de Recursos Humanos. Estos encuentros se celebran en un ambiente relajado, en torno a un café, donde los participantes comparten intereses personales, hobbies o inquietudes fuera del ámbito laboral. El propósito es que los empleados se conozcan entre sí en un ambiente distendido.

¿Qué querías lograr con esa acción?

Los Random Coffees buscan fomentar la cohesión y la colaboración entre los equipos, creando un espacio en el que se puede conversar de manera libre y abierta. Esta iniciativa fue diseñada para **mejorar el entendimiento mutuo y fortalecer las relaciones interpersonales** dentro de la empresa.

¿Cuáles son los resultados hasta ahora?

La media de asistencia en esta iniciativa se sitúa entre el 70% y 80%, lo que refleja un muy buen nivel de aceptación y participación por parte de la plantilla.



8 | METODOLOGÍA

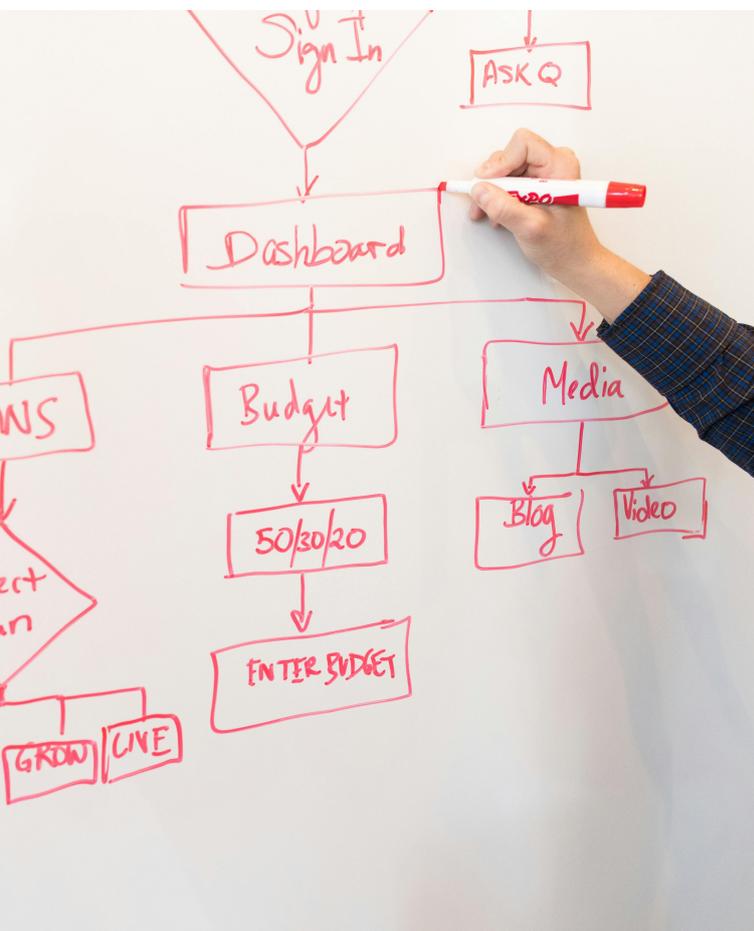
El presente informe se basa en un amplio análisis de fuentes bibliográficas nacionales e internacionales en el ámbito de la diversidad y la colaboración intergeneracional. Se incluye una evaluación de los desafíos y oportunidades que presenta la convivencia multigeneracional en el entorno empresarial y la revisión de información pública y memorias corporativas de 43 grandes empresas españolas.

En este documento se considera joven a las personas comprendidas entre los 20 y 30 años y sénior a los profesionales mayores de 55 años, coincidiendo con las horquillas utilizadas por Merck en su “Encuesta Merck: Jóvenes, seniors y un futuro que escribir juntos”, realizada en 2023.

Para obtener un análisis completo a la realidad de la diversidad generacional, se han llevado a cabo entrevistas a personas expertas de diversas áreas, como la innovación, la diversidad, la sostenibilidad, la investigación académica y la sociología, así como a representantes de los colectivos sénior y joven. Cada entrevista se ha basado en una lista de preguntas con una parte de cuestiones comunes y otra de cuestiones del área específica del entrevistado. Sus aportes complementan el análisis del documento.

Además, se ha celebrado un grupo focal con profesionales de recursos humanos y diversidad de siete empresas destacadas por su enfoque innovador y compromiso con la diversidad: BMW, CaixaBank, Endesa, MAPFRE, Merck, Sacyr y Sesame. El objetivo era conocer la opinión sobre este asunto de los responsables de la gestión del talento en el entorno empresarial. Los resultados de la sesión han permitido identificar los principales obstáculos que las compañías están encontrando para reforzar la colaboración intergeneracional y proponer soluciones para aprovechar el potencial de esta convivencia.

Basándose en dichos análisis y contribuciones, este documento aporta una lectura del desafío que supone la convivencia multigeneracional en un contexto de transformación demográfica y una hoja de ruta para que las empresas implementen estrategias de inclusión generacional adaptadas a su contexto específico.



ANEXO

ENTREVISTAS A
PERFILES EXPERTOS



ADOLFO TORRES

Tesorero y vocal de la Junta Directiva de Seniors Españoles para la Cooperación Técnica (SECOT)

La UE en su conjunto y España en particular están experimentando fuertes cambios en términos demográficos, con un notable envejecimiento de la población. Este nuevo contexto afecta a las empresas, en las que por primera vez conviven diferentes generaciones y en las que la edad media de las plantillas es elevada. ¿Qué implicaciones tiene esta nueva realidad para ellas? ¿Cuáles crees que son los principales beneficios y desafíos de este nuevo contexto multigeneracional?

SECOT tiene una gran actividad intergeneracional. Está compuesta por profesionales sénior que vienen del entorno empresarial y ayudan a jóvenes en materia de emprendimiento. Conocemos lo que significa la colaboración intergeneracional.

En el entorno empresarial, siempre ha habido muchas generaciones. Curiosamente, en la actualidad, algunas de estas generaciones están desapareciendo debido a la tendencia de las organizaciones a prescindir de ellas. Es un panorama más acusado en las grandes corporaciones.

El principal desafío radica en atender las necesidades de todos los colectivos y gestionar sus diferentes expectativas. Es complejo de llevar a cabo, pero no imposible de manejar. Se debe compaginar el desarrollo de los profesionales jóvenes con la ayuda a la transición y al cambio de etapa del talento sénior. También hay que manejar los beneficios derivados de las aportaciones de los jóvenes (innovación, empuje) con las del colectivo sénior (capacidad de análisis, reducción de errores).

Las empresas deben manejar las expectativas de ambas generaciones, ofrecer incentivos a cada una de ellas y hacer posible su convivencia.

¿Cuáles consideras que son las barreras para la colaboración intergeneracional y la inclusión real de las generaciones en los entornos laborales?

La principal fuente de conflictos reside en las diferentes expectativas de las generaciones. Pero se pueden compaginar.

Una herramienta importante y positiva en este sentido es el mentoring, tanto el directo como el inverso. Este último, menos habitual, puede ser muy enriquecedor para los profesionales sénior.

También es útil promover conversaciones intergeneracionales que vayan más allá de los temas cotidianos de trabajo. Estas conversaciones permiten a los jóvenes abrirse más a sus mentores, derriban barreras intergeneracionales, generan empatías y relaciones de confianza que luego facilitan la colaboración en asuntos de trabajo, donde pueden surgir más conflictos, integrando así la visión de todos los grupos (inteligencia colectiva).

¿Cuáles consideras que son los estereotipos que se proyectan sobre el colectivo sénior en el ámbito laboral?

El principal estereotipo que los jóvenes asocian a los profesionales sénior es que están obsoletos, lo cual en ocasiones puede llegar a ser cierto. Esto impulsa a los profesionales con una trayectoria larga a demostrar lo contrario, manteniéndose actualizados en la medida de lo posible. Si bien no son nativos digitales, tampoco son analfabetos digitales.

Otro estereotipo es que tienen puntos de vista diferentes, pero aquí los jóvenes deben reconocer el valor de la experiencia de los sénior.

Las empresas deben potenciar y agilizar un equilibrio entre las aportaciones de ambos colectivos, especialmente en un entorno de cambio de expectativas de los profesionales, que han ido evolucionando con el tiempo. ¿Cómo pueden las empresas fomentar y apoyar el desarrollo de los profesionales sénior, en un mundo laboral de constantes cambios y que requiere el desarrollo profesional continuo y la actualización permanente?

Una forma importante de respaldo por parte de las empresas es la formación interna y continua, que resulta fundamental para evitar desfases en conocimiento o habilidades como el uso de las tecnologías digitales o la inteligencia artificial, entre otras. Además, otras modalidades de formación pueden ser beneficiosas para los profesionales sénior durante su proceso de salida de la empresa, especialmente en aspectos emocionales.

Cuando la empresa apuesta por la formación para los profesionales sénior y la hace explícita, el colectivo joven percibe que la organización se preocupa genuinamente por sus profesionales, lo que contribuye a fomentar la retención del talento.

¿Qué valor diferencial consideras que pueden aportar los profesionales sénior a los perfiles más jóvenes en el ámbito laboral? ¿Cómo crees que el colectivo sénior puede beneficiarse del intercambio de conocimientos y experiencias con profesionales más jóvenes?

Los profesionales sénior aportan al colectivo joven posibilidades como el aprendizaje de la experiencia, dado que las empresas suelen enfrentarse a errores recurrentes; habilidades para gestionar el tiempo, ya que en ocasiones los jóvenes desean avanzar demasiado rápido; y capacidad de análisis.

Por otro lado, el colectivo joven ofrece a los profesionales sénior oportunidades como el dominio del lenguaje moderno, una comprensión más profunda de las tecnologías digitales (al ser nativos digitales) o el empuje y la motivación habituales en los primeros años de carrera profesional. De esta manera, se establece una dinámica complementaria y positiva entre ambos grupos.

¿Cómo el talento joven y sénior pueden ayudar a crecer a una compañía? ¿Qué atributos específicos del talento joven pueden reforzar al sénior y viceversa cuando existe un intercambio real de experiencias y conocimientos?

La colaboración intergeneracional tiene el potencial de impulsar el crecimiento de las empresas de forma exponencial. Las aportaciones de cada colectivo son complementarias. La combinación perfecta consiste en fusionar el empuje de los perfiles jóvenes con la experiencia de los sénior. La empresa debe facilitar esa combinación, aunque no sea una tarea sencilla.

La innovación fruto de la colaboración intergeneracional puede potenciar mucho el crecimiento empresarial. Esa innovación le resulta más difícil a los profesionales sénior, pero los jóvenes quieren que se haga demasiado deprisa. En este sentido, hay que tener en cuenta que la innovación más efectiva suele ser aquella que está más asentada, fundamentada en el conocimiento del cliente y en lecciones aprendidas, que es uno de los grandes valores de profesionales sénior.

Ambos colectivos aportan un valor igualmente importante a la empresa, y lo óptimo es combinar sus capacidades para obtener los mejores resultados.

¿Cuáles crees que son las características que debe reunir un espacio de trabajo que promueva el intercambio de conocimiento entre las generaciones sénior y jóvenes?

La mejor aproximación es la de espacios abiertos, sin barreras físicas ni ficticias. Es necesario romper todos esos tabiques, incluidos los generacionales, y esta responsabilidad recae en la empresa. No basta con mezclar a los colectivos joven y sénior, sino que la organización debe conseguir que cada uno reconozca y valore las contribuciones del otro.

El teletrabajo puede resultar un inconveniente para la colaboración intergeneracional, ya que muchas veces las barreras se derriban en el lugar del café. Si bien las nuevas modalidades de trabajo son positivas para la eficiencia, no todo debe ser virtual. Es preciso hacer coincidir a las personas y provocar conversaciones informales tanto en modalidades presenciales como virtuales durante el teletrabajo. En la oficina, se deberían reservar actividades que promuevan el contacto intergeneracional en lugar de realizar tareas que podrían llevarse a cabo desde el domicilio con el teletrabajo.

¿Conoces algún ejemplo de buenas prácticas en materia de colaboración intergeneracional y gestión de la inclusión? ¿Consideras que esa buena práctica mejora la percepción externa de la empresa como innovadora?

SECOT es una buena práctica de colaboración intergeneracional en ámbitos empresariales. Esta organización, de forma altruista,

combina la experiencia de los sénior con las expectativas y necesidades de los jóvenes, con efectos multiplicadores. Cada parte conoce lo que aporta la otra y lo valora, por lo que se generan sinergias siempre y cuando se superen las barreras para abordar conversaciones difíciles. En este sentido, es fundamental que los jóvenes comprendan que los profesionales sénior les hacen determinados comentarios por su bien. Este tipo de mentoring es también vital en el caso de las empresas ya que brinda a los jóvenes la oportunidad de adquirir diferentes perspectivas, conocer a diversas personas y explorar otras áreas de la compañía, al tiempo que proporciona valor añadido a los profesionales sénior.

En el marco del mentoring, es importante establecer programas tanto para jóvenes con alto potencial como para aquellos con potencial menos evidente. Además, un escenario muy interesante sería que las empresas impulsaran que directivos sénior fueran mentorizados por jóvenes, lo que aportaría mucho valor.

¿Cómo pueden las empresas evaluar de manera efectiva la eficacia de sus programas y políticas destinados a fomentar la colaboración intergeneracional? ¿Conoce algún modelo para medir o evaluar esos programas o políticas y reflejar e grado de avance de la colaboración y de la inclusión real? ¿Qué variables o indicadores sería interesante monitorizar para contribuir al éxito de la colaboración intergeneracional?

La mejor forma de medir los resultados de la colaboración intergeneracional es mediante su impacto en los resultados empresariales. Si no, no vale para nada. Una gama de indicadores de interés son los que miden la retención de talento, que supone en la actualidad un problema para las compañías. Las encuestas de satisfacción ofrecen datos para medir la evolución de la colaboración, aunque pueden estar sujetas a sesgos y requieren de una amplia participación para ser significativas.

Una forma alternativa de evaluar la colaboración es mediante la medición de sus impactos, por ejemplo, utilizando herramientas como el clima laboral. El gran reto es que cada colectivo esté atendido, lo que se puede medir con los parámetros de lo que necesita cada uno de ellos.

La evaluación de la innovación es complicada ya que es difícil de medir y depende en gran medida de la empresa. Además, requeriría la consideración de parámetros tanto internos como relacionados con la percepción externa.

La gestión del talento intergeneracional es un tema que está de moda. Muchas empresas llevan a cabo este tipo de gestión sin convicción y sin integrarla en su estrategia general. Pero, si lo hacen convencidas, a la larga generará más valor y facilitará la supervivencia de la empresa. La evaluación y el seguimiento de la colaboración se alinean con la tendencia actual en las compañías de medir una amplia gama de parámetros más allá de los resultados financieros, parámetros que son relevantes y contribuyen a mejorar su posición en el entorno empresarial.



BEATRIZ ROCA

Experta en Gestión del Cambio,
Executive Coach PCC, Retirement Coach
y Gestora de Proyectos
Intergeneracionales

La UE en su conjunto y España en particular están experimentando fuertes cambios en términos demográficos, con un notable envejecimiento de la población. Este nuevo contexto afecta a las empresas, en las que por primera vez conviven cuatro y hasta cinco generaciones y en las que la edad media de las plantillas es elevada. ¿Qué implicaciones tiene esta nueva realidad para ellas? ¿Cuáles crees que son los principales beneficios y desafíos de este nuevo contexto multigeneracional?

La diversidad es enriquecedora, pero es importante entenderla y saber gestionarla. Esto supone un reto, ya que sin apenas darnos cuenta se ha pasado de un escenario de dos generaciones a otro donde conviven cinco. La propia sociedad ofrece pocas oportunidades de convivencia real de tantas generaciones fragmentada. Y aquello que no se conoce no se pone en valor, por lo que nos dejamos llevar por lo que nos llega de los medios y se acaban reforzando los estereotipos en la sociedad. Toda esta situación social aterriza de la misma manera en las empresas, y nos encontramos con que no sabemos convivir... si bien hay que gestionar en estos entornos profesionales, no podemos obviar que sin educar a los más pequeños en la importancia y valía de todas las personas, independientemente de su edad, la intergeneracionalidad seguirá siendo un reto.

La convivencia intergeneracional en el grado que la vivimos hoy por hoy es algo reciente en el mundo de la empresa y está en una fase inicial, donde intentamos sobre todo entenderla. Ya hay experiencias pioneras cuyo impacto se está analizando. Siempre hay empresas valientes, a las que seguirán otras más adelante.

Desde tu experiencia ¿has observado sesgos y estereotipos entre colegas de diferentes generaciones?

Estados Unidos ha sido un país pionero en el debate y la reflexión sobre el tema de sesgos y estereotipos en relación con las generaciones. Allí ha resonado mucho el conflicto intergeneracional, con toda la batalla contra los "boomers". En el caso de España se puede hablar de estereotipos clásicos y repetitivos. Por ejemplo, que los empleados más senior no saben utilizar las nuevas tecnologías, que los jóvenes son nativos digitales, que cómo van a enseñar a los senior los jóvenes si acaban de empezar, etc. Estos comportamientos implican etiquetas a generaciones enteras que polarizan y hacen perder oportunidades a las empresas y a los trabajadores para enriquecerse mutuamente.

¿Cuáles consideras que son las barreras para la colaboración intergeneracional y la inclusión real de todas las generaciones en los entornos laborales?

Se pueden destacar diferentes barreras a la colaboración intergeneracional. La primera es el paradigma de que todavía no hay referentes. Se está en el proceso de inventarlos... y cuando no tenemos referentes claros, se duda antes de mover pieza. Otra es la falta de sensibilización sobre el edadismo, que engloba tanto a mayores como a jóvenes. Y una tercera es la existencia de una forma de trabajar que se arrastra desde hace décadas, donde se replican ciertas creencias que no ayudan. Por ello, es necesario facilitar un cambio de mirada de todos aquellos que tienen capacidad de generar cambios en este sentido, desde la gestión directiva hasta los departamentos de cultura o recursos humanos, etc. Solo así será posible entender la diversidad generacional como un valor real.

Tras la pandemia de la COVID-19, se ha consolidado una nueva era caracterizada por el trabajo remoto, la flexibilidad y los modelos híbridos. Este nuevo escenario, ¿es beneficioso para la colaboración intergeneracional o supone una barrera para la interacción entre las diferentes generaciones?

En mi experiencia, y escuchando a muchos profesionales de diferentes países, el modelo de trabajo que mejor parece funcionar es el que supone un término medio entre las dos opciones. El 100% en remoto resta, de alguna manera, importancia a la variable de la edad y hace la relación entre personas más neutral aunque distante; se comparte lo justo y lo necesario, en términos más profesionales. El trabajo que requiere de presencialidad favorece el contacto más personal, pero también genera la formación de grupos afines, y esa afinidad en muchas ocasiones viene dada por la edad. Por lo que se segmenta más que en la opción de trabajo en remoto. Pero, en cualquier escenario, lo más importante es incentivar el trabajo en común y buscar intereses conjuntos que fomente ese reconocimiento del otro como persona válida, independientemente de variables adicionales. En caso contrario se producen sesgos.

¿De qué manera puede una empresa garantizar oportunidades de desarrollo de manera igualitaria y equitativa, independientemente de la edad de los empleados/as?

Este es un tema fundamental, que me encuentro casi constantemente en los procesos de acompañamiento de preparación a la jubilación. El sentimiento generalizado es que, en los últimos años de carrera, léase a partir de los 50, las opciones formativas que se ofrecen al empleado senior brillan por su ausencia. La gran mayoría de acciones formativas se centran en los que más se tienen que desarrollar, que son de forma natural los jóvenes, mientras que a los profesionales senior se les ofrecen pocas oportunidades de desarrollo. A estos profesionales se les ofrece a veces, ayuda y acompañamiento en su proceso de salida de la empresa, pero esto está lejos de ser desarrollo de talento.

Lo que yo invitaría a las compañías a considerar es el realizar un análisis de cuáles son las competencias que necesita la empresa, cuáles ya existen en su plantilla, cuáles han de adquirirse y establecer planes de desarrollo competenciales personalizados por puesto/departamento, independientemente de la edad. Son ya muchas las empresas que apuestan por programas de desarrollo basado en el coaching individual, donde se trabaja con la persona, no con la edad. Además, los procesos de adquisición de talento han de ser justos, sin incluir barreras camufladas, como horquillas etarias. Cuando se aplican sesgos y no se tiene la mirada en el talento, se pierden oportunidades.

¿Cómo el talento joven y sénior pueden ayudar a crecer a una compañía? ¿Qué atributos específicos del talento joven pueden reforzar al sénior y viceversa cuando existe un intercambio real de experiencias y conocimientos?

La diversidad bien gestionada ayuda y suma al crecimiento de una empresa de forma natural. La clave es identificar el talento y los perfiles y recorridos necesarios. En aquellos casos en los que falte recorrido, es precisa la ayuda de programas de mentorización directa e indirecta, que funcionan bien. Estas actuaciones deben estar lideradas por el equipo directivo, mediante la creación de oportunidades y proyectos intergeneracionales. A su vez, hay que ayudar a los líderes de estos proyectos con formación, de la misma manera que hace unos años fue necesario formar en la gestión de equipos internacionales, con diversidad cultural.

En todos los casos es siempre necesario conocer lo que quiere y lo que motiva a cada uno de los participantes. Cada generación tiene prioridades distintas (ya sea estabilidad, crecimiento, interés en probar cosas distintas, entre otros).

Hemos abordado los desafíos de este nuevo contexto y sus implicaciones en los entornos laborales ¿Cuál consideras que es el rol de los managers en este ámbito? ¿Cómo debe ser un buen líder de equipos multigeneracionales?

Las principales competencias que debe tener ese gestor son, básicamente: la escucha activa, la comunicación asertiva y empática, la capacidad de gestionar talento -es decir, afinidad por el trabajo con personas y buscar su desarrollo-, y la gestión de equipos intergeneracionales. La Universidad de Granada, por ejemplo, es pionera en estos temas con la Cátedra Macrosad de Estudios Intergeneracionales.

¿Conoces algún ejemplo de buenas prácticas en materia de colaboración intergeneracional y gestión de la inclusión? ¿Consideras que esa buena práctica mejora la percepción externa de la empresa como innovadora?

En materia de buenas prácticas destaca el informe de la Fundación Haz sobre "Carrera y talento sénior. Informe de transparencia y buen gobierno sobre la gestión del talento sénior en las empresas del IBEX 35" que, aunque está centrado en el talento sénior, incluye muchos temas sobre diversidad generacional. En su última edición, el informe destaca buenas prácticas de empresas como Mapfre (programa Ageing), que versa sobre gestión del envejecimiento en la plantilla y de ayuda a los empleados en la salida de la compañía, buscando una transición amable, o la iniciativa "Zoom Generacional" que trata la diversidad generacional en todos los procesos de recursos humanos, Acciona (iniciativa People que mide los logros del talento sénior y les da visibilidad en la empresa para romper sesgos), BBVA (cuenta con los Employee Resource Groups, uno de ellos centrado en la inclusión generacional, que surgen desde la plantilla y están compuestos por personas que comparten intereses) ...

Todas estas buenas prácticas son ejemplos que transmitir y ya están en marcha. Se trata de modelos en los que fijarse y que corresponden a empresas grandes. Hoy por hoy, en las organizaciones más pequeñas la gestión intergeneracional es más complicada. No obstante, en las compañías pequeñas los empleados están más próximos, lo que, con una buena dirección, puede facilitar la convivencia. En cualquier caso, los ejemplos citados muestran que el tema intergeneracional ya está en la agenda de las empresas. Hace cinco años el escenario era muy diferente y con el tiempo las compañías deben adaptarse a la nueva realidad caracterizada por tener plantillas más envejecidas y el retraso en la edad de jubilación. Ahora sí se puede abordar la colaboración intergeneracional y hay que pasar al 'ahora sí se quiere'.

Finalmente, más que hablar de percepción de las empresas como innovadoras al desarrollar prácticas intergeneracionales, lo que lleva a pensar en tecnología, hay que considerar que son percibidas como empresas más humanas y preocupadas por la RSC.

¿Cómo pueden las empresas evaluar de manera efectiva la eficacia de sus programas y políticas destinados a fomentar la colaboración intergeneracional?

La evaluación de la eficacia de este tipo de colaboración es un reto. Esa evaluación habría que buscarla menos en respuestas cuantificables y más en cualitativas (en la cultura, los valores, si los jóvenes y los sénior se buscan de forma natural, etc.). Seguramente se llegará a la evaluación cuantitativa, pero primero hay que pasar por la etapa cualitativa. Si se consigue evitar la polarización, no hay barreras para el desarrollo de la colaboración intergeneracional.



CARMEN VELA

Senior advisor GSD-Madrid, Presidenta del Foro de Empresas Innovadoras y ex Secretaria de Estado de I+D+I

La UE en su conjunto y España en particular están experimentando fuertes cambios en términos demográficos, con un notable envejecimiento de la población. Este nuevo contexto afecta a las empresas, en las que por primera vez conviven diferentes generaciones y en las que la edad media de las plantillas es elevada. ¿Qué implicaciones tiene esta nueva realidad para ellas? ¿Cuáles crees que son los principales beneficios y desafíos de este nuevo contexto multigeneracional?

En el sector de la biotecnología, hay poca gente en la franja de 20 a 30 años, ya que los perfiles de los profesionales corresponden a personas con grados, doctorados, etc. Es decir, gente más formada y con una edad algo superior a la franja joven. En compañías de otros sectores el perfil puede cambiar. La pregunta sobre las implicaciones y los beneficios de la convivencia entre generaciones admite una respuesta dual. Por un lado, esa convivencia es muy positiva a todos los niveles como consecuencia de la biodiversidad de personas. Es una oportunidad para juntar perfiles radicalmente distintos, pero, por otro lado, puede ser también algo muy negativo por la aparición de choques y problemas. Por ello, es necesario trabajar la diversidad y no es ni obvio ni inmediato su éxito.

Realmente, todo depende de la estructura de la empresa y de los perfiles de las personas. La convivencia intergeneracional es un desafío y, a la vez, resulta incontestable porque está aquí. Pero hay que trabajarla. Tanto en la generación joven como en la sénior hay conocimientos muy relevantes, pero ser capaz de combinarlos requiere preparación para aprovechar las ventajas y evitar los problemas.

¿Cuáles consideras que son las barreras para la colaboración intergeneracional y la inclusión real de las generaciones en los entornos laborales? Por favor, comparte los elementos que crees que pueden generar conflicto o fricciones entre los perfiles jóvenes y los sénior.

La realidad es que sí existen barreras en la convivencia intergeneracional en las empresas. Y son sobre todo barreras personales y de entendimiento, barreras en el fondo inevitables. Las diferentes generaciones cuentan con distintos caracteres, conocimientos (en muchos casos de temas IT), conceptos del trabajo y formas de hacer las cosas y es preciso buscar un equilibrio en el que exista un reconocimiento justo de todos los colectivos y nadie sienta que gana el otro. La convivencia intergeneracional es un valor y hay que dulcificar los puntos de desencuentro para evitar conflictos y situaciones extremas. Las generaciones deben escribir juntas la historia de la empresa.

Tras la pandemia de la COVID-19, se ha consolidado una nueva era caracterizada por el trabajo remoto, la flexibilidad y los modelos híbridos. Este nuevo escenario, ¿es beneficioso para la colaboración intergeneracional o supone una barrera para la interacción entre las diferentes generaciones?

Los nuevos modelos de trabajo son bastante neutros en cuanto a su impacto a la interacción entre generaciones. Esos modelos están bastante implementados y pueden ser buenos para todos, siempre que haya colaboración entre generaciones. Pero más que los modelos híbridos remoto/presencial, en mi opinión lo importante es la flexibilidad laboral, que ayuda como vehículo de colaboración y homogeneización intergeneracional. Un ejemplo es el sector de la biotecnología donde yo trabajo, en el que los profesionales jóvenes trabajan más en entornos de laboratorio y los sénior en tareas de gestión. Los primeros tienen más difícil el trabajo en remoto, mientras que los segundos no. Por ello, hace falta buscar un equilibrio porque esa realidad desequilibra.

Para la generación joven, el exceso de trabajo en remoto contribuye a perder valores, genera una vinculación más débil con la empresa y con sus compañeros y reduce el compromiso y la fidelización. Para la generación más sénior, un trabajo más presencial es positivo porque supone una puerta abierta al exterior y abrir los ojos a la sociedad, y les permite conocer otras realidades compartidas con los más junior.

¿Cómo el talento joven y sénior pueden ayudar a crecer a una compañía? ¿qué atributos específicos del talento joven pueden reforzar al sénior y viceversa cuando existe un intercambio real de experiencias y conocimientos?

Hay muchos temas y aspectos que tienen un gran impacto en las actividades de las empresas. Un ejemplo es el mundo digital, con tecnologías como la inteligencia artificial, que es más accesible a los jóvenes, a los nativos digitales. Este colectivo joven está más capacitado para las labores digitales, y es capaz de entrar en temas nuevos sin reticencias previas. A esto se suma su velocidad para hacer las cosas y su ímpetu. En cambio, los profesionales sénior pueden aportar su experiencia ya vivida, su serenidad y su sentido común, a la vez que contribuyen a minimizar los posibles errores que puedan cometer los jóvenes por la inexperiencia.

¿Cómo puede el modelo de gestión del talento de una compañía convertirse en un motor significativo de innovación empresarial? Y ¿en qué medida consideras que la colaboración intergeneracional puede contribuir directamente a la capacidad de innovación y a la productividad empresarial?

La gestión del talento en una empresa es imprescindible para todo. Las organizaciones deben buscar personas capaces, que no solo tengan aptitudes, sino que las combinen con la actitud. Es decir, una combinación de talento con las denominadas soft-skills. En compañías en las que la innovación es el núcleo de su negocio se necesitan personas con nuevas capacidades, con conocimientos y con actitud, personas que también estén dispuestas al cambio, a resolver problemas y crear productos y servicios nuevos. En estas empresas, la diversidad se traduce en innovación y en desarrollos innovadores. No obstante, esa diversidad es un plus, pero quizás no el elemento más importante. Donde realmente aporta más la diversidad es en la productividad. Con generaciones diversas, los problemas se abordan de manera más amplia y los defectos de unos los compensan los otros. Lo cual no prejuzga que la innovación también pueda surgir de manera efectiva en grupos formados exclusivamente por jóvenes o por profesionales sénior.

¿Conoces algún ejemplo de buenas prácticas en materia de colaboración intergeneracional y gestión de la inclusión?

En mi empresa del sector de la biotecnología, se dio un buen ejemplo de colaboración intergeneracional durante la pandemia de la COVID-19. En aquel momento estábamos incorporando nuevo talento, incluyendo a un grupo de jóvenes recién llegados, que coincidieron con profesionales sénior con una gran experiencia. Lo destacable fue la confianza que desde el principio mostraron los jóvenes en el colectivo sénior. Se dieron unas circunstancias que hicieron que la empresa pasara de estar centrada en la sanidad animal a la sanidad humana, generando ocho o nueve productos para la COVID. En un momento complicado, esta diversidad y esta colaboración resultaron ser exitosas.

¿Cómo pueden las empresas evaluar de manera efectiva la eficacia de sus programas y políticas destinados a fomentar la colaboración intergeneracional? ¿Conoce algún modelo para medir o evaluar esos programas o políticas y reflejar el grado de avance de la colaboración y de la inclusión real? ¿Qué variables o indicadores sería interesante monitorizar para contribuir al éxito de la colaboración intergeneracional?

Os tengo que decir que este tema de la colaboración intergeneracional esta, en mi caso, más basado en la experiencia que en la teoría o en el estudio específico de este tema. Ahora bien, considero que los enfoques y los indicadores dependerán de cada caso, ya que las empresas tienen su propia historia, tamaño o circunstancias ajenas a sectores de actividad factores todos ellos de gran impacto en la colaboración intergeneracional. Estos modelos e indicadores pueden ser importantes para sugerir a las empresas cómo deben trabajar en materia de gestión del talento intergeneracional y establecer mecanismos de acción para conseguir el éxito y el aumento de la productividad y convertirse en organizaciones sólidas y resistentes.



CONCEPCIÓN GALDÓN

Vicedecana de empresas con propósito en IE Business School / Directora IE Center for Social Innovation & Sustainability en Fundación IE

La UE en su conjunto y España en particular están experimentando fuertes cambios en términos demográficos, con un notable envejecimiento de la población. Este nuevo contexto afecta a las empresas, en las que por primera vez conviven cuatro y hasta cinco generaciones y en las que la edad media de las plantillas es elevada. ¿Qué implicaciones tiene esta nueva realidad para ellas? ¿Cuáles crees que son los principales beneficios y desafíos de este nuevo contexto multigeneracional?

En las empresas, no solo conviven varias generaciones, sino que en ocasiones al convivir experimentan brechas generacionales que reflejan los cambios culturales que ha experimentado la sociedad. En el fondo, estas brechas son culturales. Por ejemplo, entre algunas personas de 60 años y algunas personas de 35 hay diferencias importantes en su experiencia vivida y, probablemente, en los valores que eran más prevalentes en las empresas en sus primeros pasos en el mundo laboral. Esto, en función de cuánto hayan podido evolucionar unos y otros, puede afectar por ejemplo a lo que consideran normal o lo que valoran como un entorno laboral adecuado y con un buen ambiente. Por tanto, el reto más importante en mi opinión es la gestión de esta diversidad cultural.

En España, este desafío refleja las diferencias entre la sociedad y el mundo laboral de las décadas de los setenta y ochenta, noventa, primeros dos mil y la realidad en la segunda década del siglo XXI.

El impacto de este salto cultural en las empresas depende en gran medida de la cultura interna de las organizaciones. Si esta cultura corporativa es algo que se trabaja proactivamente, las personas que aceptan los valores internos y permanecen en la compañía contribuyen a que el salto cultural entre generaciones sea menos evidente. Es decir, por una parte, todos operan en un marco explícito compartido que en sí mismo genera un "lugar" de encuentro y, por otra parte, a lo largo de los años los profesionales de las diferentes generaciones han podido ir evolucionando e incorporando los nuevos modos de hacer que se incorporan como "normales" en la empresa porque la compañía les ha dado esa oportunidad y les ha acompañado. Por el contrario, si la cultura corporativa no es algo trabajado de forma proactiva, el salto cultural entre individuos puede ser más notable. Digamos que entonces las cadaunadas de cada uno puede generar más fricción y no hay mecanismos para ayudar a la coexistencia de unas y otras.

Desafortunadamente, una de las cosas que a veces nos encontramos es que lo que comúnmente se denomina como iniciativas de colaboración intergeneracional en realidad no es más que un reconocimiento explícito de los prejuicios entre generaciones, una forma de meter a cada persona en su "cajón generacional" y etiquetarlas. Hay que evitar meter a las personas en cajas (los profesionales sénior no saben de tecnología, el colectivo joven sabe pero no tiene experiencia, etc) ya que

esto puede fomentar el edadismo. Se pueden encontrar otros espacios de auténtica colaboración intergeneracional en los proyectos, con equipos que cuentan con competencias diferentes y son diversos. En este caso, las personas suman más.

Otro aspecto a considerar es que la colaboración multigeneracional concierne a todas las generaciones de la empresa, no solo a las más extremas, y esa es la forma de fomentar la verdadera inclusión y diversidad. Es fundamental determinar en qué aspectos enfocar esta colaboración y buscar objetivos comunes, lo que debería permitir que todas las generaciones aprendan mutuamente durante el proceso. Cualquier otra estrategia corre el riesgo de estigmatizar a ciertos grupos o de reforzar estereotipos.

Tras la pandemia de la COVID-19, se ha consolidado una nueva era caracterizada por el trabajo remoto, la flexibilidad y los modelos híbridos. Este nuevo escenario, ¿es beneficioso para la colaboración intergeneracional o supone una barrera para la interacción entre las diferentes generaciones?

En general, las nuevas modalidades de trabajo perjudican a la colaboración intergeneracional, pero porque perjudican la colaboración en general desde un espacio de empatía. En el caso del teletrabajo, la gente trabaja más y es más eficiente, pero la cultura de la empresa se diluye y se reduce la conexión entre personas y la capacidad de innovación, aspectos que a menudo se desarrollan de manera informal, en conversaciones de pasillo o durante el café. Las relaciones son más transaccionales y desde ahí difícilmente podemos encontrar espacios compartidos entre personas diferentes. El contacto es importante, por lo que los modelos de trabajo intermedios o híbridos podrían ser mejor solución.

¿Cómo el talento joven y sénior pueden ayudar a crecer a una compañía? ¿Qué atributos específicos del talento joven pueden reforzar al sénior y viceversa cuando existe un intercambio real de experiencias y conocimientos? ¿Qué colectivo valora más los equipos intergeneracionales?

La diversidad, incluida la generacional, puede hacer que el avance y la toma de decisiones sean más lentos, pero también más seguros, y aporta resiliencia a las compañías al validar diferentes perspectivas sobre hacia dónde se quiere ir. Sin embargo, es crucial saber gestionar esta diversidad para reducir riesgos y abrir oportunidades.

Hablar de que unos colectivos tienen que suplir las supuestas carencias sistemáticas de otros lleva de nuevo a la idea de meter a las personas en "cajas", de ponerles etiquetas que les limitan y les separan. En realidad, el valor radica en que personas diversas trabajen juntas hacia objetivos comunes, aprovechando sus diferencias y sus perspectivas distintas para complementarse mutuamente, sin olvidar a las generaciones intermedias. En qué son distintas las habilidades de unos y

otros y cómo se van a complementar ya lo encontrarán ellos en el trabajo conjunto, pero no partamos de la base de que es su edad lo que principalmente va a determinarlo.

Es importante reconocer que la experiencia es valiosa y puede generar oportunidades. No obstante, esta experiencia no se limita a los profesionales sénior, los jóvenes también pueden aportar experiencias significativas, aunque no sean necesariamente experiencias profesionales. Además, no todas las experiencias son relevantes o suman en un momento dado y en ocasiones trabajar con personas sin experiencia también puede ser beneficioso. De la misma manera, muchas personas de 60, son más innovadoras que muchos jóvenes o hacen un uso más intensivo de la tecnología que algunas personas de 45.

No hay una generación que valore más que las otras la colaboración intergeneracional. Las organizaciones que favorecen la diversidad, de manera natural, atraen talento que valora esta opción en todas las generaciones y que crece con ella en la compañía, reduciendo así el edadismo en todas las direcciones.

La mayoría de la gente es consciente de los retos de la diversidad, pero es necesario actuar y tener la curiosidad de trabajar con personas diferentes y ver las oportunidades. En definitiva, las empresas deben crear un caldo de cultivo y una cultura que fomenten las relaciones intergeneracionales, valoren las diferencias y las opiniones de los demás, y evitar caer en ir directos a conceptos como el mentoring o el mentoring inverso en una especie de café para todos sin tener una estrategia más amplia de gestión de diversidad en la que estas iniciativas (que en sí mismas pueden ser positivas) tengan su lugar.

¿Conoces algún ejemplo de buenas prácticas en materia de colaboración intergeneracional y gestión de la inclusión? ¿Consideras que esa buena práctica mejora la percepción externa de la empresa como innovadora?

En la IE University hemos trabajado más en temas de diversidad intergeneracional en el campo de la innovación social y las ONGs. Un caso particular, pero interesante, es el de Correos. La empresa está muy comprometida con la promoción de la diversidad, dada la importante exposición a diversidad generacional que experimentan en su plantilla. La compañía tiene en marcha varias iniciativas y trata de gestionarla, consciente de que muchos de sus empleados tienen una larga trayectoria en la organización y es probable que terminen su carrera laboral en ella.

Es importante tener cuidado en el diseño de las iniciativas de diversidad, asegurando que aborden la amplitud de aspectos relevantes y se midan adecuadamente. Hay que prestar atención a la comunicación y a las redes informales que se crean en torno a ellas, así como a su gestión y cómo se construyen para que tengan sentido y se evite el refuerzo de los mismos sesgos o prejuicios que se trata de evitar.

¿Cómo pueden las empresas evaluar de manera efectiva la eficacia de sus programas y políticas destinados a fomentar la colaboración intergeneracional? ¿Conoces algún modelo para medir o evaluar esos programas o políticas y reflejar el grado de avance de la colaboración y de la inclusión real? ¿Qué variables o indicadores sería interesante monitorizar para contribuir al éxito de la colaboración intergeneracional?

Lo crucial es medir la diversidad y la evolución de los diferentes perfiles dentro de la organización, incluyendo altas, bajas, promoción o rotaciones, entre otros aspectos. A esto se pueden añadir herramientas como las encuestas de clima laboral, que permiten establecer correlaciones entre la edad y el ambiente laboral, y así detectar posibles situaciones discriminatorias.

Si una empresa implementa acciones para fomentar el talento intergeneracional y están bien diseñadas, los indicadores deberían mejorar. Sin embargo, es importante tener en cuenta que cualquier cambio cultural lleva tiempo en arraigarse en las organizaciones y es un objetivo a largo plazo.

Con iniciativas de colaboración intergeneracional bien diseñadas, los profesionales sénior, por ejemplo, deberían sentirse más valorados dentro de la empresa, ya que la discriminación por edad claramente genera desafección.

¿Está suficientemente contemplada la inclusión real de la diversidad generacional en las políticas de diversidad de las empresas en España? ¿Cuál es el nivel de madurez actual en este ámbito?

En España, las empresas aún tienen camino por recorrer en lo que respecta a la diversidad, abarcando todos sus aspectos (de género, cultural, generacional, etc.). Actualmente, el tema de la diversidad generacional no ocupa un lugar tan destacado en las agendas empresariales como sería esperable considerando la situación demográfica en España, si bien poco a poco hay empresas que le van poniendo foco. Algunas empresas empiezan a hablar de la distancia cultural que en algunas ocasiones puede llegar a haber entre algunos jóvenes y algunos sénior y reconocen la necesidad de gestionarla. Como ya comenté, el hecho de que piensen solamente en jóvenes y senior y que los etiqueten como categorías o "cajas" volcando sobre ellos prejuicios generacionales me parece una aproximación limitante, pero es desde donde la mayoría de empresas empiezan a abordar el tema. Saben que es un reto, pero aún no se está abordando de manera generalizada en clave de oportunidad.

A pesar de que son pocas las empresas españolas que están implementando soluciones concretas, existe consenso sobre la existencia de un desafío. Este es un primer paso positivo para buscar soluciones, lo que en sí mismo constituye una oportunidad.



GEMA OSETE

Directora de Recursos Humanos de Merck en España

La UE en su conjunto y España en particular están experimentando fuertes cambios en términos demográficos, con un notable envejecimiento de la población. Este nuevo contexto afecta a las empresas, en las que por primera vez conviven diferentes generaciones y en las que la edad media de las plantillas es elevada. ¿Qué implicaciones tiene esta nueva realidad para ellas? ¿Cuáles crees que son los principales beneficios y desafíos de este nuevo contexto multigeneracional?

En general, el principal efecto que tiene para las empresas la actual realidad generacional es la necesidad de adoptar nuevos estilos de liderazgo. Las compañías están incorporando profesionales que llegan con unas necesidades, principios y puntos de vista distintos a las de otras generaciones y es preciso adaptarse a ellos. Todo ello enriquece a las organizaciones, gracias a la aportación de visiones diferentes que se complementan y que suman, pero que nunca son excluyentes.

Esto es quizás el mayor desafío que tenemos, un cambio cultural y una transición en la mentalidad tanto de los líderes como de los equipos. La sociedad está cambiando y esto implica nuevos retos para los gestores y los equipos de las empresas. Es una transición de cultura de compañía.

¿Cuáles consideras que son las barreras para la colaboración intergeneracional y la inclusión real de las generaciones en los entornos laborales?

El reto de la colaboración intergeneracional radica en entender que todo está cambiando, incluido lo que motiva a las personas, aunque siempre ha sido un reto la diferencia de inquietudes entre las generaciones.

No obstante, asumir que las generaciones más sénior tienen las mismas inquietudes tampoco es cierto. Un ejemplo claro es la disposición de los profesionales sénior, que se están adaptando sin problemas a nuevas herramientas como las digitales. Ya no es un tema de la edad, sino de las personas y de conocer lo que le motiva a cada una en el entorno profesional. En ese mundo de cambios, nada está escrito y todo está por descubrir.

¿Hay elementos que crees que pueden generar conflicto o fricciones entre los perfiles jóvenes y los sénior?

No tienen por qué generarse conflictos o fricciones entre generaciones; hay que abrir la mente a ideas diferentes, innovadoras y soluciones adaptadas a las necesidades de cada una.

Tras la pandemia de la COVID-19, se ha consolidado una nueva era caracterizada por el trabajo remoto, la flexibilidad y los modelos híbridos. Este nuevo escenario, ¿es beneficioso para la colaboración intergeneracional o supone una barrera para la interacción entre las diferentes generaciones?

Los nuevos modelos de trabajo suponen una ayuda para la colaboración intergeneracional y están bien valorados por todas las generaciones. Pero siempre manteniendo un equilibrio correcto entre el teletrabajo y el modelo presencial de interacción personal.

¿Qué atributos del talento joven resultan más interesantes para una compañía? ¿Y del talento sénior?

La realidad es que, al hablar de atributos específicos de cada generación, hay muchas más cosas en común que diferentes. El talento joven se asocia a conocimientos tecnológicos y a su agilidad de pensamiento y de decisión, mientras que el talento sénior posee un mayor nivel de madurez en las ideas y es más fiable al contar con más inputs para tomar una decisión.

Sin embargo, todas las generaciones deben tener la cualidad de saber trabajar de forma inclusiva y colaborativa, lo que implica curiosidad, uso de la tecnología - reskilling, si no lo tienen - y trabajo en equipo. Hay que evitar que los jóvenes sean excesivamente individualistas y trabajen únicamente con un enfoque tecnológico. Los profesionales sénior, por su parte, han pasado y se han adaptado a muchos modelos de trabajo.

La complejidad de las organizaciones hace que ahora las individualidades no sean posibles y el trabajo sea transversal y en equipo.

¿El trabajo entre diferentes generaciones genera nuevas fortalezas?

Es necesario impulsar el acercamiento entre generaciones, que supone una fortaleza para las compañías. Hay que aprovechar las diferencias para sumar exponencialmente. Cuando estas diferencias se compenetran y se aprovechan las sinergias, el beneficio para las empresas se potencia.

Y es que en un entorno empresarial en constante evolución, donde las compañías avanzan y las situaciones nunca son iguales, los equipos también deben evolucionar.

¿Cómo el talento joven y sénior pueden ayudar a crecer a una compañía?

Los proyectos son cada vez más retadores para las compañías y necesitan equipos más fuertes, que evolucionen y con capacidad para mirar más allá. Cuando un equipo evoluciona para mejorar, esto sin duda se refleja en los resultados de la empresa. Esa es la principal contribución del talento intergeneracional al crecimiento de las empresas: ir más lejos de lo propuesto.

¿Cómo pueden las empresas potenciar el talento intergeneracional, especialmente en cuanto al intercambio de experiencias entre jóvenes y profesionales sénior?

Para potenciar el talento intergeneracional, las compañías deben buscar la transversalidad y diversidad de los equipos, asegurándose de involucrar a todas las generaciones, con independencia de que los proyectos sean innovadores o continuistas. En ese sentido, son importantes las sesiones y espacios de sensibilización, para eliminar los sesgos inconscientes. Y, sobre todo, tener un mayor nivel de escucha activa para entender lo que está sucediendo.

¿Cuáles son las principales dificultades a las que los departamentos de Recursos Humanos se enfrentan al gestionar la diversidad intergeneracional en el entorno laboral?

La necesidad de la escucha activa. Esta herramienta ayuda a entender las inquietudes de las generaciones, sobre todo de las que están entrando en las organizaciones, así como a identificar las competencias a reforzar, evitando dar nada por supuesto. A partir de esa escucha, debemos desarrollar políticas adecuadas que promuevan un equilibrio y que ayuden a todos. Estas políticas deben ser flexibles para adaptarse a las diferentes inquietudes, ahora las inquietudes son distintas y hay que ver cómo se gestionan, dado que también evolucionan a diferente velocidad.

Lo importante es romper los estereotipos que se proyectan sobre cada una de las generaciones. Siempre se piensa que los jóvenes buscan carreras rápidas y, si no las consiguen, se pueden ir de la compañía. Y respecto a los profesionales sénior, se tiene la imagen de que no se quieren mover ni aceptar nuevos retos profesionales, pero si no se les ofrecen nuevas oportunidades, podríamos perder a personas clave. Por tanto, si no gestionamos todos los colectivos de forma adecuada, se nos pueden ir o desconectar. Por eso es tan importante la escucha activa, ya que nos permite garantizar que todos los empleados están aportando lo máximo mientras permanezcan en la empresa.

¿Conoces algún ejemplo de buenas prácticas en materia de colaboración intergeneracional y gestión de la inclusión? ¿Consideras que esa buena práctica mejora la percepción externa de la empresa como innovadora?

Aunque el mentoring directo es el clásico, el mentoring inverso es una de las mejores prácticas para fomentar la colaboración intergeneracional. Es una práctica habitual aquí, en Merck. Los jóvenes también pueden ser mentores y coachees, una cuestión que me parece muy interesante. Es importante definir claramente los objetivos y ver dónde encaja mejor cada persona.

Otra práctica de la compañía son los círculos de escucha, que sirven para conocer necesidades y evitar sesgos inconscientes. Por ejemplo, un sesgo habitual es presentar a un profesional sénior señalando los años que lleva en la compañía y a otro joven por el último proyecto que ha hecho. Está claro que eso es importante, pero refleja una cuestión de compromiso, no un valor profesional. Por eso, cuando presentamos a un profesional sénior, habría que esforzarse en cambiar ese hábito y promover que se le asocie también con los grandes proyectos que ha hecho.

¿Consideras que estas buenas prácticas mejoran la percepción externa de la empresa como innovadora?

La relación entre esas prácticas y la innovación es compleja de determinar. Realmente, todo es innovación. Cualquier idea nueva es innovación si ayuda a resolver lo que se esté pidiendo. Si los empleados están contentos con los resultados, esto puede ser una señal de la aceptación de la innovación.

¿Qué prácticas o programas específicos implementa Merck para fomentar la colaboración y la inclusión efectiva entre diferentes generaciones en los equipos de trabajo?

Merck está realizando una fuerte apuesta por sus proyectos de DE&I (Diversidad, Equidad e Inclusión), a través de equipos de trabajo transversales en los que se tienen en cuenta temas de género, de liderazgo y de incorporación de talento joven. Tenemos en marcha proyectos de nuevas generaciones para buscar talento a nivel global y generar sinergias entre los ámbitos local y global de Merck. Como veis, queremos ir un paso más allá a nivel de colaboración entre generaciones y culturas.

¿Cómo pueden las empresas evaluar de manera efectiva la eficacia de sus programas y políticas destinados a fomentar la colaboración intergeneracional? ¿Conoce algún modelo para medir o evaluar esos programas o políticas y reflejar el grado de avance de la colaboración y de la inclusión real? ¿Qué variables o indicadores sería interesante monitorizar para contribuir al éxito de la colaboración intergeneracional?

En Merck, aún no se están utilizando KPIs para evaluar la colaboración intergeneracional. Están en una fase de construcción para el futuro. No obstante, son frecuentes los proyectos que involucran a gente joven, y en donde muchos managers tienen profesionales sénior en sus equipos. Para Merck, esto es algo natural.

Es complejo señalar los indicadores que serían necesarios para medir el éxito de la colaboración intergeneracional. Los ideales serían aquellos que den poco trabajo de gestión y que aporten mucha información. Algunos indicadores que pueden tener importancia son los que muestran la distribución de la plantilla o la diversidad de género por edades. Es necesario prever, por ejemplo, cuando las personas se van a ir jubilando por temas de sucesión y transición de roles y responsabilidades.

Otra forma de medir estos temas puede aplicarse en el roadmap de proyectos de cada año, mediante el análisis de la representación de todas las generaciones. También puede ser útil el análisis, tras espacios de sensibilización o charlas de DE&I, de las inquietudes de los asistentes o del interés por los diferentes temas de formación segmentados por edades.

De nuevo, la relación entre los avances en innovación y la colaboración intergeneracional es difícil de medir. En Merck, realizamos de forma anual un programa en la que equipos voluntarios presentan proyectos de innovación y el proyecto que ganador se implementa. Se podría analizar si los proyectos más exitosos son aquellos que cuentan con equipos más diversos.

Una pregunta interesante es si la innovación está relacionada con la edad o con la capacidad. Pero lo cierto es que la innovación está más vinculada a las personas, sus experiencias vividas, conocimientos y entorno particular. La edad es solo un factor más. Las personas que han estado en varias compañías, que han trabajado en el extranjero o que proceden de diferentes entornos culturales, ayudan a diferenciar puntos de vista y contribuyen a la innovación. Estos perfiles aportan amplios puntos de vista, más allá de lo generacional.



VÍCTOR GARCÍA DE LA VEGA

Secretario en la Junta Directiva de
Equipo Europa

La UE en su conjunto y España en particular están experimentando fuertes cambios en términos demográficos, con un notable envejecimiento de la población. Este nuevo contexto afecta a las empresas, en las que por primera vez conviven diferentes generaciones y en las que la edad media de las plantillas es elevada. ¿Qué implicaciones tiene esta nueva realidad para ellas? ¿Cuáles crees que son los principales beneficios y desafíos de este nuevo contexto multigeneracional?

La convivencia de diferentes generaciones en las empresas puede considerarse positiva y como una oportunidad de aprendizaje para todos los involucrados.

Esta oportunidad surge de la combinación de diferentes puntos de vista y experiencias, como la frescura y las habilidades digitales de los jóvenes, junto con el conocimiento y la experiencia del colectivo sénior. Además, esta convivencia fomenta la diversidad de perspectivas y se beneficia de herramientas como el mentoring.

¿Cuáles consideras que son las barreras para la colaboración intergeneracional y la inclusión real de las generaciones en los entornos laborales?

La brecha generacional supone, a la vez, una fuente de aspectos positivos y de oportunidades y otra de desafíos. Se pueden generar conflictos si hay dificultades en la forma de colaborar, teniendo en cuenta la tendencia de los profesionales sénior a utilizar métodos más tradicionales y a mantener prácticas arraigadas a lo largo del tiempo, en contraste con la mentalidad más digital de la generación joven.

Otro desafío tiene que ver con las expectativas laborales. Mientras que los jóvenes a menudo comienzan en puestos de becarios no remunerados o con salarios bajos, los profesionales sénior cuentan con posiciones consolidadas y salarios más altos, además de responsabilidades familiares. Sus expectativas, por tanto, serán muy distintas.

Por último, la gestión del cambio puede suponer un nuevo desafío. Los jóvenes tienden a ser más flexibles y propensos al cambio, mientras que los profesionales sénior pueden ser más inmovilistas, apoyándose en que las cosas "se han hecho siempre así".

¿Cómo el talento joven y sénior pueden ayudar a crecer a una compañía?

Para fomentar el crecimiento, cada generación aporta sus propios valores distintivos. En el caso del talento sénior, estos valores se relacionan con su amplia experiencia, su red de contactos y relaciones establecidas, así como su perspectiva estratégica que contribuye a la toma de decisiones. Sin embargo, al haber estado más tiempo en la empresa, pueden estar más influenciados por la cultura empresarial, pueden acumular cierto hastío y tener expectativas más limitadas.

Por otro lado, los jóvenes aportan valores centrados en sus habilidades tecnológicas, inherentes a haber crecido en la era digital, así como en el dominio de las redes sociales, la creatividad, la innovación, la adaptabilidad, la energía, las aspiraciones y una visión fresca que trasciende la cultura empresarial.

¿Cuáles consideras que son los estereotipos que se proyectan sobre el colectivo joven en el ámbito laboral?

Los jóvenes a menudo son estereotipados negativamente debido a la percepción de falta de experiencia, lo que resulta en asignarles tareas básicas; su supuesta falta de madurez, que puede llevar a errores y a realizar tareas de manera incorrecta; su dependencia excesiva de la tecnología; y la supuesta carencia de una cultura del esfuerzo, siendo vistos como una generación "de cristal" que demanda mucho.

En ese sentido, es cierto que sus expectativas pueden estar influenciadas por un entorno cambiante, que demanda cosas que antes no eran tan comunes.

¿Cómo crees que los jóvenes pueden beneficiarse del intercambio de conocimientos y experiencias con profesionales más sénior?

Más que beneficios para los jóvenes, es crucial enfocarse en un aprendizaje mutuo entre ambas generaciones, donde cada una aporte sus fortalezas.

En ese escenario de aprendizaje, el colectivo joven puede beneficiarse de la experiencia y del desarrollo profesional de las generaciones más avanzadas, mientras que estas últimas tienen la oportunidad de aprender de la frescura y la capacidad de innovación de los jóvenes.

Además, la generación sénior puede compartir su red de contactos y conexiones profesionales con los jóvenes, brindándoles la posibilidad de aprovechar oportunidades de desarrollo.

¿Cómo pueden las empresas fomentar la participación activa y la voz de los profesionales jóvenes en los procesos de toma de decisiones y en la cultura organizacional?

La clave reside en escuchar tanto a los jóvenes como al colectivo sénior. Es fundamental generar espacios de diálogo, talleres, competiciones, retos y programas de mentoring mutuo, entre otros. También puede ayudar la existencia de una Intranet que cubra estas posibilidades y la realización de entrevistas.

Otra forma de fomentar la participación es involucrar a los jóvenes en proyectos importantes junto con perfiles sénior, demostrando así confianza en ellos. De esta manera, se garantiza una diversidad de perspectivas en los proyectos, donde la generación sénior aporta su experiencia, mientras se motiva a los jóvenes y se les facilita su autorrealización personal y profesional.

Los profesionales sénior deben también abrirse a aprender, promoviendo así la coparticipación entre ambas generaciones y fomentando el diálogo en lugar de una dinámica de monólogo.

Por último, para los jóvenes es importante que la cultura empresarial sea diversa y auténtica, evitando cualquier sensación de imposición.

¿Cuáles crees que son las características que debe reunir un espacio de trabajo que promueva el intercambio de conocimiento entre el colectivo sénior y los jóvenes? ¿Qué iniciativas concretas te gustaría que desarrollara la empresa en la que trabajas para potenciar la convergencia y la inclusión efectiva del talento joven y sénior?

El tipo de espacio físico más adecuado sería un entorno diáfano y sin despachos, donde todos los profesionales estén ubicados en un mismo nivel. La disposición de las personas en este espacio debe promover la interacción entre profesionales de diferentes colectivos, evitando la creación de grupos cerrados y fomentando la formación de equipos diversos. Aunque el teletrabajo puede ser una opción, puede dificultar el intercambio de conocimientos debido a la falta de conexión física que implica.

En cuanto a las iniciativas que promueven el intercambio, hay muchas posibilidades. Desde eventos, talleres y competiciones que obliguen a los participantes a resolver retos y problemas de forma conjunta, mientras reflexionan en común y se divierten, hasta iniciativas con premios y reconocimientos de directivos. Aunque estas actividades pueden no ser consideradas como trabajo, ayudan a que todos los involucrados adopten una dinámica de colaboración adecuada, que luego se refleja en los proyectos.

Otro ejemplo podría ser la implementación de un reconocimiento como empleado del mes o del año, siempre y cuando sea decidido de manera participativa y promueva la creación de redes entre profesionales de distintas generaciones.

¿Conoces algún ejemplo de buenas prácticas en materia de colaboración intergeneracional y gestión de la inclusión? ¿Consideras que esa buena práctica mejora la percepción externa de la empresa como innovadora?

Un ejemplo de buena práctica en materia de colaboración intergeneracional se puede encontrar en Google, ya que la empresa ofrece una variedad de servicios en sus oficinas que se adaptan a las necesidades de todas las generaciones de empleados. Esto refleja la idea de que la organización está diseñada para todos.

Otras empresas promueven iniciativas como formación específica, destinada a que los empleados comprendan el valor que cada generación aporta y eliminen los temores de los jóvenes, mientras aprenden de los profesionales sénior. Asimismo, programas de mentoring que involucran tanto a empleados jóvenes como a sénior, junto con políticas de flexibilidad laboral que favorecen la conciliación, demuestran el compromiso de la empresa con todas las edades de su plantilla.

Estas iniciativas, cuando se aplican adecuadamente y de manera coherente, contribuyen a proyectar una imagen externa de empresa innovadora y preocupada por el bienestar de sus empleados.

Además, la apuesta por la colaboración intergeneracional puede ser una buena palanca para la retención del talento joven. Los jóvenes son ahora más exigentes y no quieren ejercer de becarios ni trabajar bajo fórmulas de prácticas no remuneradas. Si las condiciones no les parecen adecuadas, y no se sienten ni cómodos ni escuchados, pueden irse de la empresa y buscar nuevas oportunidades en otros lugares. Para retener este talento, cumplir con los objetivos de la empresa y mantener una rentabilidad sostenible, las compañías deben adaptar su cultura empresarial a los cambios en la sociedad. Esto implica escuchar activamente las demandas de los jóvenes y esforzarse por satisfacerlas en la medida de lo posible y de manera razonable.

¿Cómo pueden las empresas evaluar de manera efectiva la eficacia de sus programas y políticas destinados a fomentar la colaboración intergeneracional? ¿Conoce algún modelo para medir o evaluar esos programas o políticas y reflejar el grado de avance de la colaboración y de la inclusión real?

La efectividad de la colaboración intergeneracional puede medirse de diversas formas. Una de ellas es a través de encuestas o cuestionarios internos dirigidos a los empleados, donde se les consulta sobre su percepción del funcionamiento de la organización y se les invita a sugerir mejoras. También se pueden emplear evaluaciones de desempeño, entrevistas individuales o grupos focales que reúnan a jóvenes y profesionales sénior para discutir sobre la colaboración intergeneracional.

Son interesantes también los análisis demográficos de la empresa y las segmentaciones de la plantilla por edades, como indicadores de retención del talento. No obstante, en cualquier estrategia relacionada con la diversidad es crucial reconocer la posibilidad de mejora y no poner foco únicamente en la comparativa de estadísticas anuales, ya que los cambios culturales suelen ser procesos más lentos.



ORIOL HOMS

Sociólogo investigador y asesor especializado en formación y mercado de trabajo

La UE en su conjunto y España en particular están experimentando fuertes cambios en términos demográficos, con un notable envejecimiento de la población. Este nuevo contexto afecta a las empresas, en las que por primera vez conviven diferentes generaciones y en las que la edad media de las plantillas es elevada. ¿Qué implicaciones tiene esta nueva realidad para ellas? ¿Cuáles crees que son los principales beneficios y desafíos de este nuevo contexto multigeneracional?

La colaboración intergeneracional presenta un desafío importante debido al cambio demográfico en la composición de las plantillas. Antes, había más jóvenes que sénior en las plantillas y ahora es justo al revés. Además, el número de personas que se jubilan es mayor que el número de jóvenes que entran en las compañías.

Desde los años setenta, el mercado laboral era excedentario, con más trabajadores que empleos disponibles, y con altas tasas de paro. En ese marco no era difícil encontrar trabajadores. Ahora la situación ha cambiado. Hoy en día, realmente faltan jóvenes, lo que supone un problema para las compañías.

Por ello, la selección del talento es más compleja, pero no imposible. Sirve observar que hacen los países con menos paro que el nuestro. Tienen un mercado del trabajo más transparente que facilita la relación entre centros de formación y empresas. En España tenemos unos mecanismos de transición de la formación al empleo poco eficientes. Si se considera el número de jóvenes que se matriculan en los primeros años de los ciclos de Formación Profesional, a la hora de graduarse ya se ha perdido el 30-40% del total. Y, en los dos años posteriores, solo trabajan entre el 30 y el 50% de los graduados. El resto sigue estudiando o busca trabajo. Se pierden muchos jóvenes por el camino.

En 2013, la Unión Europea creó la Iniciativa de Garantía Juvenil, con el apoyo de todos los Estados miembros, para facilitar el acceso de las personas jóvenes entre los 16 años y 30 años al mercado de trabajo. A través de este programa, todos los países se comprometen a que en los cuatro meses después de acabar los estudios los jóvenes tengan asegurado un puesto de trabajo, de prácticas o de formación. Dicho de otra manera, que la responsabilidad pública no se acaba el último día de clase del joven sino con el primer contacto con el empleo. En el periodo 2014-2020 se han dedicado más de 8.000 millones de euros al programa y, por ejemplo, la parte correspondiente a España no se gasta en su totalidad y hay cantidades que se devuelven. En definitiva, es necesario garantizar el empleo juvenil.

Otro reto de la colaboración intergeneracional es que, por primera vez en la historia, coinciden en el mercado laboral una generación sénior, en plena forma y con una experiencia valiosa, y otra de profesionales de alrededor de 50 años que está capacitada y cuenta con una energía también muy valiosa, pero que tiene que compartir con la otra. Falta cultura de la colaboración y de aprender a trabajar juntos para resolver los problemas complejos de la realidad actual.

Tras las crisis del petróleo de los años setenta y ochenta, en las empresas solo había dos generaciones: los sénior y los jóvenes. No había generaciones intermedias que transmitieran la experiencia y los jóvenes cometían errores en las empresas, que anteriormente estaban solucionados. Por ello, la transmisión de conocimientos entre generaciones y la experiencia son clave para mantener la productividad en las empresas y mejorar su colaboración.

Al hilo de lo anterior, ¿cómo han afectado los cambios demográficos, concretamente el envejecimiento de la población, al mercado laboral? ¿Se ha adaptado este de manera correcta para satisfacer las necesidades y/o prioridades de las cinco generaciones en activo? ¿Está aprovechando todo el potencial que ofrece cada generación?

Un problema importante es el de la tasa de empleo. En el caso de los mayores de 50 años, la tasa es muy baja. Hay muchas personas que con estas edades están jubiladas, pre-jubiladas, desempleadas estructuralmente o cuentan con conocimientos obsoletos. Por otro lado, los menores de 25 años también presentan tasas bajas de empleo. Es fundamental para la competitividad del país contar con un espectro laboral más amplio que abarque todas las edades, ya que no es sostenible ni deseable que solo trabajen personas de 25 a 50 años. Además, esta situación crea dependencia en las generaciones extremas, lo que implica una cultura y unas actitudes que no serían las deseables.

Una de las cosas que habría que hacer es adelantar la edad de entrada en el mercado laboral. Una propuesta sería que, a partir de los 16 años, los jóvenes estudiaran y trabajaran. Es decir, la formación dual. Esta formación puede ser un itinerario de éxito, en el que la empresa financia la parte de trabajo y el Estado la de estudio. Habría que organizar este tipo de formación para hacerla fácil. Hay que incorporar la formación como elemento indispensable en la relación laboral a lo largo de toda la vida del trabajador. Por ejemplo, por cada hora de trabajo podría haber un minuto de formación. Ahora que se debate la reducción del tiempo de trabajo se podría incluir en la reducción un tiempo de formación.

En la actualidad, las generaciones extremas son las más desaprovechadas, mientras que las intermedias están sobrecargadas. Las áreas de Recursos Humanos de las empresas deberían combinar el talento con el entrenamiento para desarrollar las habilidades necesarias para abordar los desafíos actuales.

¿Existen brechas significativas entre las generaciones jóvenes y los perfiles sénior en el entorno laboral? En caso afirmativo, ¿a qué se deben y cómo crees que impactan en la colaboración intergeneracional?

El tema intergeneracional incluye aspectos que no han existido hasta ahora y, por lo tanto, no hay pautas para su gestión. Hay que aprender a conseguir que cada generación aporte lo mejor de sus capacidades. En el mercado laboral y en las empresas,

hay un puesto para todos. El problema es encontrarlo. Hay alguien que debe hacer ese trabajo y tejer esa relación entre un puesto de trabajo vacante y una persona que encaje con el mismo. Esta labor el mercado lo hace mal: no es capaz de realizar ese matching. En la gran empresa esta tarea es más fácil: hay más puestos de trabajo y más diversidad, mientras que en la pequeña empresa es más complicado.

En cuanto al entrenamiento, los profesionales sénior tienen un papel clave. Una idea es que dediquen parte de su tiempo de trabajo a entrenar a toda la plantilla, ya que tienen la experiencia y el conocimiento de la organización. Pero hay muchas otras tareas que pueden desempeñar: labores de intermediación, labores de apoyo en temas sociales, de transmisión de cultura de empresa, de transmisión de conocimientos, de relaciones con instituciones... puestos que requieren de mucha experiencia.

Y esto enlaza con uno de los debates actuales que es la jubilación. No se incentiva a los seniors que quieren seguir trabajando y eso es una traba para todos. Simultanear pensión con trabajo, por un lado, y simultanear reducción de horarios con salario, por otro, es una opción que hay que estudiar considerando que la capacidad de los seniors es útil para todos, también para las empresas.

¿Cuáles consideras que son las barreras para la colaboración intergeneracional y la inclusión real de las generaciones en los entornos laborales? Por favor, comparte los elementos que crees que pueden generar conflicto o fricciones entre los perfiles jóvenes y los sénior

La sociedad actual se encuentra en medio de un cambio significativo, con diferencias importantes respecto a tiempos anteriores. Estos cambios llevan de una sociedad industrial a otra digital. En toda transición el papel de la experiencia varía, sirve para aprender del pasado, pero no sirve para seguir gestionando igual el día a día. El sénior tiene que esforzarse y estar más al día. Por otro lado, los jóvenes pueden percibir que los profesionales sénior no pueden ofrecerles la ayuda necesaria en un entorno que consideran propio de su generación. En definitiva, nos encontramos en una época de cambio generacional en la que todos están aprendiendo.

Se ha consolidado una nueva era caracterizada por el trabajo remoto, la flexibilidad y los modelos híbridos. Este nuevo escenario, ¿es beneficioso para la colaboración intergeneracional o supone una barrera para la interacción entre las diferentes generaciones?

Los nuevos modelos de trabajo no ayudan a la colaboración intergeneracional. Las empresas están volviendo al trabajo presencial porque las otras modalidades pueden ser una barrera para el trabajo en equipo y la interacción entre los trabajadores. La presencialidad ayudará hasta que las empresas y los empleados no aprendan a adaptarse a la presencia telemática y la tecnología mejore para ofrecer mejores prestaciones en cuanto a videocomunicación.

¿Cómo el talento joven y sénior pueden ayudar a crecer a una compañía? ¿qué atributos específicos del talento joven pueden reforzar al sénior y viceversa cuando existe un intercambio real de experiencias y conocimientos? ¿Qué colectivo valoras más los equipos intergeneracionales?

En general, los jóvenes suelen tener más potencial de innovación y, por ello, una sociedad envejecida tiende a ser menos innovadora. No obstante, los sénior que están realmente involucrados pueden ser más innovadores que los jóvenes.

Desde el punto de vista de los atributos, los jóvenes aportan talento, energía y disposición para correr riesgos. Los profesiona-

les sénior deben estar más involucrados y no limitarse a repetir lo que se ha hecho en el pasado, sino contribuir a evitar errores comunes y ofrecer su experiencia.

Ninguno de los dos colectivos valora de forma decidida los equipos intergeneracionales. Los profesionales sénior a menudo ocupan posiciones de poder, mientras que los jóvenes deben esforzarse por conquistar ese poder. En este escenario, los sénior deben asumir el liderazgo de la colaboración. Una propuesta sería que algunos puestos de responsabilidad fueran compartidos entre sénior y jóvenes durante un cierto tiempo para la transmisión de experiencias y preparar a ambas generaciones para posibles cambios. Esta idea, aunque es valiosa, puede resultar complicada de implementar y aumentar los costes de esos puestos.

¿Conoces algún ejemplo de buenas prácticas en materia de colaboración intergeneracional y gestión de la inclusión? ¿Consideras que esa buena práctica mejora la percepción externa de la empresa como innovadora?

Muchas de las mejores prácticas en colaboración intergeneracional surgen de la evolución en la gestión de los recursos humanos y el uso de herramientas como el mentoring. Amazon, por ejemplo, cuenta con la estrategia Amazon Mentoring e impulsa la formación dual en algunos de sus centros logísticos. Así, los nuevos aprendices cuentan con un tutor que a menudo suele ser un aprendiz que ya ha pasado por el proceso. Muchas empresas han implementado también programas de recepción en los que el nuevo talento cuenta con un tutor que les ayuda a situarse en la empresa.

¿Cómo pueden las empresas evaluar de manera efectiva la eficacia de sus programas y políticas destinados a fomentar la colaboración intergeneracional? ¿Conoces algún modelo para medir o evaluar esos programas o políticas y reflejar el grado de avance de la colaboración y de la inclusión real? ¿Qué variables o indicadores sería interesante monitorizar para contribuir al éxito de la colaboración intergeneracional?

Un ejemplo de ello es la red mundial de aprendizaje (GAN), en la que participan organismos como OIT, OCDE y OIE. Se trata de una alianza público-privada dirigida por empresas multinacionales, cuyo objetivo principal es alentar y vincular las iniciativas empresariales sobre competencias y oportunidades de empleo para jóvenes, así como temas como la formación dual.

Desde una perspectiva sociológica, ¿hacia dónde nos conduce el futuro del mercado de trabajo en términos de convivencia e inclusión de generaciones? ¿Qué nuevos desafíos surgirán en este sentido?

La principal razón por la cual los temas de colaboración intergeneracional están de moda en estos momentos es que, por primera vez en la historia, la generación de los 65 años se encuentra en plena forma y cada vez más personas no desean quedarse al margen de la actividad laboral.

De cara al futuro, las empresas que sean capaces de aprovechar y combinar la energía de los jóvenes con el conocimiento y la experiencia de los trabajadores mayores podrán mantenerse en primera fila. Aquellas que no lo logren podrían perder fuerza y competitividad. En ese futuro, será clave impulsar iniciativas que faciliten la convivencia entre la jubilación y el trabajo, o que integren el aprendizaje y la formación a lo largo de toda la vida profesional. Solo así será posible incrementar en España los niveles de competitividad y productividad, para que países de segunda fila no pasen por delante y obliguen a tener que competir en base a precios y salarios más bajos.

MERCK

Merck es una compañía líder en ciencia y tecnología con presencia en los sectores de Healthcare, Life Science y Electronics. Comenzó su actividad en 1668 en Alemania y actualmente cuenta con un equipo formado por más de 63.000 personas en 65 países que trabajan para contribuir a un progreso humano sostenible a través de la innovación, afrontando desafíos como la aceleración del descubrimiento científico, la salud personalizada, la escasez de recursos y una conectividad más eficiente. Este 2024 Merck en España cumple 100 años.

FUNDACIÓN SERES

Fundación SERES, entidad sin ánimo de lucro nacida en 2009, impulsa desde hace 15 años la transformación de las empresas para integrar la respuesta a los retos sociales en la estrategia de negocio. Su objetivo no es otro que posicionar el valor de lo social en las organizaciones. Como movimiento pionero, con aproximadamente 150 compañías adheridas, que representan el 30% del PIB y el 75% del IBEX 35, aborda el compromiso social de las empresas desde un enfoque estratégico y práctico basado en la innovación.

AUTORES

Nira Jerez Bolaños. Project Manager en Fundación SERES

José Miguel Roca Chillida. Consultor

Beatriz Zamora García. Project Manager en Fundación SERES

Para más información

Cristina Fragua

Communication Manager de Merck en España
comunicacion@merckgroup.com

Beatriz Zamora

Project Manager en Fundación SERES
bzamora@fundacionseres.org



15seeres
fundación sociedad
y empresa responsable

MERCK

COLABORACIÓN INTERGENERACIONAL

CONECTAR EL TALENTO PARA UNA EMPRESA
MÁS FUERTE
