



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **DIVERSIDAD GENERACIONAL EN LA EMPRESA: Su impacto en el siglo XXI**

Autor: Irene Gómez de Rojas

Director: Juan José López Jurado

MADRID | Marzo de 2023

## **RESUMEN**

Este estudio tiene como objetivo analizar la gestión de la diversidad generacional en las empresas. Específicamente, busca identificar las oportunidades y los desafíos que surgen de la convivencia de generaciones distintas dentro de las organizaciones, además de examinar estrategias que pueden ser implementadas por las empresas a través de la revisión bibliográfica y del análisis reflexivo personal. Desde el convencimiento de que la gestión eficaz de la diversidad puede tener un impacto significativo en el bienestar de los empleados y en el desempeño de la organización, se proponen además una serie de recomendaciones basadas en buenas prácticas analizadas. Se pretende con todo contribuir a una mejor comprensión de la cuestión, proporcionar herramientas útiles a las empresas que quieran enfrentarse con éxito a esta realidad, y en última instancia, inspirar a las empresas en la importancia de la gestión de la diversidad generacional.

## **PALABRAS CLAVE**

Diversidad generacional, edad, gestión del capital humano, generaciones, liderazgo inclusivo, demografía de la fuerza laboral, gestión del talento.

## **ABSTRACT**

This study aims to analyze the management of generational diversity in companies. Specifically, it seeks to identify the opportunities and challenges that arise from the coexistence of different generations within organizations, as well as to examine strategies that can be implemented by companies through bibliographic review and personal reflective analysis. From the conviction that effective diversity management can have a significant impact on employee well-being and organizational performance, a series of recommendations based on analyzed good practices are also proposed. The objective is to contribute to a better understanding of the issue, provide useful tools to companies that want to successfully face this reality, and ultimately inspire companies on the importance of generational diversity management.

## **KEY WORDS**

Generational diversity, age, human capital management, generations, inclusive leadership, workforce demographics, talent management.

# ÍNDICE

<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
1. OBJETIVOS .....	6
2. METODOLOGÍA.....	7
3. ESTADO DE LA CUESTIÓN.....	8
4. PARTES PRINCIPALES DEL TFG .....	9
<b>II. UN PRIMER ANÁLISIS DE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL.....</b>	<b>11</b>
1. CARACTERÍSTICAS DE LAS DISTINTAS GENERACIONES .....	11
1.1. <i>Los Baby Boomers</i> .....	11
1.2. <i>La generación X</i> .....	12
1.3. <i>La generación Y</i> .....	12
1.4. <i>La generación Z</i> .....	13
2. APROXIMACIÓN A LA DIVERSIDAD GENERACIONAL EN EL CONTEXTO DEMOGRÁFICO ACTUAL .....	14
<b>III. BENEFICIOS Y DESAFÍOS QUE PLANTEA LA DIVERSIDAD GENERACIONAL.....</b>	<b>18</b>
<b>IV. ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL .....</b>	<b>23</b>
1. PROGRAMAS DE MENTORÍA INTERGENERACIONAL .....	23
2. SESIONES DE CAPACITACIÓN DE SESGOS .....	24
3. PROGRAMAS DE FORMACIÓN CONTINUA .....	24
4. OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL .....	25
5. POLÍTICAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	25
6. CREACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO DIVERSOS .....	26
7. POLÍTICAS DE TRABAJO FLEXIBLE .....	26
8. PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA LOS GERENTES Y LÍDERES DE LA EMPRESA .....	27
9. INCLUSIÓN DE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL EN LA PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN EMPRESARIAL.....	27
10. FOMENTO DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL DIVERSA .....	28
<b>V. CASOS DE ÉXITO EN LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL .....</b>	<b>29</b>
1. IBM.....	31
2. DELOITTE.....	32
3. ATENZIA .....	34
4. MAPFRE .....	36
5. REPSOL .....	38
6. CAIXABANK .....	40

7. SANTANDER.....	41
<b>VI. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>43</b>
<b>VII. CONCLUSIONES .....</b>	<b>47</b>
<b>VIII. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>50</b>

# I. INTRODUCCIÓN

## 1. OBJETIVOS

El principal objetivo de este Trabajo Final de Grado es examinar la diversidad generacional en las empresas y su impacto en la gestión del talento teniendo en cuenta su importancia en el contexto empresarial actual. Para desarrollar este objetivo, se desarrollarán otros específicos.

- Analizar las diferencias generacionales en cuanto a valores y comportamientos laborales en las organizaciones e identificar las principales barreras que esto provoca en el lugar de trabajo para superarlas.
- Conocer el contexto demográfico actual de la fuerza laboral y su impacto en relación con la gestión de la diversidad generacional.
- Identificar los desafíos que enfrentan los líderes de equipos multigeneracionales y las oportunidades que pueden surgir en las empresas de la convivencia de diferentes generaciones.
- Analizar las estrategias y prácticas que implementan las empresas para afrontar los retos y aprovechar las oportunidades de la diversidad generacional analizando el impacto de estas estrategias en variables como la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral de los empleados.
- Analizar casos de éxito de empresas que destacan por su efectiva gestión de este tipo de diversidad y proporcionar recomendaciones y buenas prácticas teniendo en cuenta las características actuales de la fuerza laboral.
- Contribuir al conocimiento teórico de la gestión de la diversidad generacional en las empresas e identificar posibles retos futuros a los que se tendrán que enfrentar los equipos de gestión del capital humano.

## 2. METODOLOGÍA

La presente investigación tiene como objetivo principal analizar la gestión de la diversidad generacional en las empresas. Con este fin en mente, se ha empleado una metodología de revisión bibliográfica exhaustiva que ha permitido recopilar y analizar información relevante y actual sobre esta cuestión. Así, a través de fuentes como Google Scholar, la biblioteca y los repositorios de la universidad, libros, informes o la información corporativa de diferentes empresas, se ha recogido la información necesaria para conocer y entender el estado de la cuestión y poder contribuir a su conocimiento teórico.

Se ha identificado, analizado y sintetizado la literatura existente sobre la diversidad generacional, lo cual es fundamental para la investigación académica pues permite tener una visión global sobre el tema. Para la selección de fuentes, se ha seguido un criterio riguroso considerando únicamente aquellas fuentes que presentan un alto nivel de calidad y relevancia en el ámbito académico y empresarial.

Seleccionadas las fuentes, se ha extraído información relevante para este estudio y se ha analizado dicha información de manera crítica para identificar las ideas y las conclusiones más relevantes. Acto seguido, se ha sintetizado e integrado la información y las distintas perspectivas de las fuentes seleccionadas.

Además, se ha llevado a cabo un análisis reflexivo y crítico de la información recopilada con la intención de identificar posibles lagunas y/o aspectos no abordados y de desarrollar una serie de recomendaciones o propuestas para dicha gestión.

### 3. ESTADO DE LA CUESTIÓN

Las diferencias en las personas de distinta edad, el envejecimiento de la población y la entrada de nuevas generaciones en el mercado laboral, han puesto el foco en la diversidad generacional, que se ha convertido en un tema cada vez más relevante en el ámbito de la gestión del capital humano.

En la actualidad, conviven en una misma organización cuatro generaciones distintas: los Baby Boomers, la generación X, la generación Y o Millennials y la generación Z. Esta diversidad generacional ha cambiado el paradigma tradicional de la gestión empresarial pues implica la coexistencia de diversos valores, habilidades y perspectivas. Por ello, resulta un desafío clave para las empresas entender y gestionar esta diversidad debido a las propias peculiaridades y características de cada grupo de edad en cuanto a la forma de trabajo, valores, comunicación y expectativas laborales.

En este contexto, es crucial para el éxito empresarial que las empresas y los líderes de las organizaciones sean conscientes de la importancia de entender estas diferencias en la gestión del capital humano, para fomentar así un ambiente laboral equitativo e inclusivo para todas y cada una de las generaciones, a través de la adopción de medidas y prácticas que gestionen de manera efectiva esta diversidad. Sin embargo, no todas las empresas están preparadas para llevar a cabo dicha gestión efectiva.

La revisión bibliográfica empleada para la elaboración del análisis permite identificar dos principales enfoques teóricos. En primer lugar, numerosas fuentes tienen una perspectiva basada en la resolución de los conflictos y de las tensiones inherentes a la presencia de distintas generaciones en el lugar de trabajo. Sostienen que la gestión de este tipo de diversidad se limita a la adopción de políticas que minimicen estos conflictos. Y, en segundo lugar, se identifica otra perspectiva que sostiene que la diversidad generacional en las empresas es fuente de enriquecimiento mutuo y de aprendizaje y que su gestión debe promover el intercambio de conocimientos entre las personas de distintas edades y la colaboración.

Por otro lado, se destaca como elementos claves para el éxito de la gestión de este tipo de diversidad la formación, el liderazgo y la comunicación. Asimismo, se ha observado que



gran cantidad de fuentes se centran más en las diferencias de las generaciones que en las necesidades específicas de cada una de ellas y en la colaboración positiva que puede surgir de la sinergia de las distintas perspectivas de cada generación.

En definitiva, y teniendo en cuenta la situación demográfica actual y que la sociedad cada vez exige y valora más la gestión efectiva de la diversidad, se torna interesante la profundización de esta cuestión para conocer los beneficios y los retos que las empresas han de afrontar, y para evitar que la cuestión de la edad no sea tenida en cuenta en la gestión del capital humano.

#### 4. PARTES PRINCIPALES DEL TFG

En el apartado que se presenta a continuación, se profundizará en las características y valores de cada generación a través de la revisión de los distintos enfoques teóricos existentes, buscando ir más allá de los sesgos generacionales y se realizará una aproximación a la diversidad generacional teniendo en cuenta el contexto demográfico actual.

En el tercer punto del análisis, se analizarán los beneficios y los desafíos que plantea la diversidad generacional, pudiendo estos afectar a las empresas dependiendo de su efectiva o mala gestión. Se considerarán aspectos como la innovación, el trabajo en equipo, la resolución de problemas o la colaboración.

En el cuarto punto, se analizarán estrategias y herramientas que las empresas pueden utilizar en la gestión de la diversidad generacional. Se incluirán políticas de formación y desarrollo, de inclusión y de liderazgo inclusivo, entre otras.

En el siguiente apartado, se presentarán casos de éxito en la gestión de la diversidad generacional de empresas reales, demostrando cómo se pueden aplicar las estrategias y herramientas mencionadas anteriormente.

En el sexto punto, se presentarán recomendaciones prácticas basadas en las conclusiones y en los resultados obtenidos a partir del análisis de los anteriores puntos. Se presentarán recomendaciones concretas para la gestión de la diversidad generacional en las empresas, con el objetivo de fomentar una cultura más inclusiva que valore la diversidad y maximice el potencial humano de cada empleado.

Y finalmente, en el último apartado se realizarán una serie de conclusiones para sintetizar los aspectos más relevantes, además de aclarar las limitaciones de esta investigación y las posibles líneas de estudio o retos futuros a los que deberán enfrentarse los equipos de gestión del capital humano.

## **II. UN PRIMER ANÁLISIS DE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL**

A medida que las empresas se enfrentan a la complejidad de las interacciones intergeneracionales entre sus empleados, no solo se pone de relieve la creciente importancia de esta cuestión a lo largo de los últimos años, sino que también surge la necesidad de comprender los comportamientos, valores y actitudes de cada generación para promover un ambiente de trabajo más efectivo, desde el convencimiento de que es necesario desarrollar nuevas prácticas y gestionar el talento desde un liderazgo organizacional que garantice el éxito. En este apartado se hablará de las características de las cuatro generaciones que integran la fuerza laboral y se realizará una aproximación a la diversidad generacional teniendo en cuenta el contexto demográfico actual.

### **1. CARACTERÍSTICAS DE LAS DISTINTAS GENERACIONES**

A continuación, se pasa a identificar estas cuatro generaciones que confluyen en el ámbito laboral y a examinar brevemente las características de cada una ellas.

#### **1.1. Los Baby Boomers**

El término Baby Boomers se refiere a todas las personas nacidas entre los años 1946 y 1964. Esta generación aparece al finalizar la Segunda Guerra Mundial en una época de estabilidad política y económica, por lo que fueron criados en un ambiente de relativa paz y prosperidad. El término “baby boom” se refiere a la expansión demográfica ocurrida durante aquellos años, y es que estos años fueron caracterizados por un aumento significativo en la tasa de natalidad comparado con años previos y posteriores.

Su tamaño demográfico y su posición en la vida han influido significativamente en el mercado laboral, en los sistemas de pensiones y en diversos aspectos de la vida social y económica. El Instituto de Innovación Social de Esade caracteriza a los Baby Boomers como personas más conservadoras y con un gran compromiso y mucha experiencia. Una generación que busca la seguridad y la estabilidad en sus vidas y que normalmente prefieren desarrollar la mayor parte de su vida profesional en la misma empresa (Esade, 2021).

## **1.2. La generación X**

La generación X es la generación que se sitúa entre los Baby Boomers y los Millennials, y comprende a todas las personas nacidas entre los años 1965 y 1980. Esta generación ha sido la primera en tener acceso a una educación superior de forma masiva en España, lo que les ha permitido un acceso más amplio a puestos de trabajo cualificados y una mayor movilidad social. Es una generación que se ha visto afectada por una serie de cambios socioculturales importantes, como la transición en España hacia la democracia o la entrada del país en la Unión Europea. Se dice de esta generación que se caracteriza por ser más individualista que la anterior y más abierta a la movilidad laboral influenciado esto por el aumento de la precariedad laboral.

Se trata de una generación que ha tenido que adaptarse al entorno digital, siendo más crítica con la tecnología y estando menos dispuesta a adoptar nuevas herramientas digitales, a diferencia de los millennials que se les considera nativos digitales. Suelen ser buenos directores, constituyen mayoría en el mercado laboral ocupando posiciones de liderazgo y prefieren avanzar profesionalmente en la misma compañía (Esade, 2021).

## **1.3. La generación Y**

La generación Y, también conocida como la generación de los millennials, se refiere a todas aquellas personas nacidas entre los años 1981 y 1996. Esta generación ha crecido en un mundo digital, globalizado y conectado, y han vivido la expansión de las redes sociales, de internet y de la tecnología móvil. Así pues, son considerados como la primera generación nativa digital, lo que ha cambiado su forma de relacionarse, comunicarse y trabajar.

En cuanto a su educación, esta generación ha alcanzado en nuestro país una tasa de educación superior sin precedentes, pero, sin embargo, también se han enfrentado a mayores dificultades que las generaciones anteriores para acceder a puestos de trabajo estables y bien remunerados. Se trata de una generación que valora el trabajo flexible, la conciliación de la vida familiar y laboral y se les distingue como perfiles de fácil adaptación a nuevos desafíos y entornos, siendo altamente creativa e innovadora esta generación. Además, se trata de una generación preocupada por cuestiones sociales que busca trabajar en empresas con valores compartidos y están más comprometidos con la sostenibilidad y el medio ambiente (Esade, 2021).

#### **1.4. La generación Z**

Con este nombre se designa a los individuos nacidos a partir del año 1997 y se trata de una generación hiperconectada para la que las redes sociales y la tecnología juegan un papel fundamental en el día a día. Otro rasgo que los caracteriza es su diversidad cultural y racial, pues son más tolerantes y abiertos hacia la diversidad.

La generación Z valora trabajos en los que puedan desarrollar su creatividad y sus pasiones y valoran la libertad y flexibilidad para trabajar desde cualquier lugar del mundo. Al haber nacido en una época de cambios constantes, son conscientes de la importancia de la formación continua para que a través del aprendizaje constante se puedan adaptar a los desafíos y cambios del mundo laboral.

Esta clasificación anterior sobre las distintas generaciones presentes en el mundo laboral no es algo nuevo y ha sido ampliamente abordada en la literatura académica, revistas y noticias. Y si bien la utilidad de esta clasificación para entender las diferencias y similitudes entre las personas pertenecientes a diversas generaciones es clara, ha sido objeto de debate debido a su potencial para generar prejuicios y estereotipos y por su tendencia a simplificar algo tan complejo como la heterogeneidad ya no solo de cada generación sino de cada persona como ente individual.

Por otro lado, se argumenta que a menudo los autores se centran en los posibles sesgos asociados a cada generación en lugar de abordar las oportunidades y desafíos que plantea la diversidad generacional en sí misma. Por tanto, se propone destacar los beneficios de esta diversidad, fuente de colaboración, creatividad, aprendizaje, innovación y sinergia. Se enfatiza la importancia no solo de reconocer la diversidad, sino también de gestionarla efectivamente de una manera inclusiva en el lugar de trabajo.

## 2. APROXIMACIÓN A LA DIVERSIDAD GENERACIONAL EN EL CONTEXTO DEMOGRÁFICO ACTUAL

Expuestas las características principales de cada generación, se procede a analizar la diversidad generacional considerando la realidad del contexto demográfico actual. Y es que se está ante una situación sin precedentes en la que la sociedad es cada vez más longeva. Esto provoca una serie de retos y problemas a los que hay que encontrar soluciones para garantizar el sistema de pensiones, el sistema sanitario público y la asistencia social como hasta ahora, lo cual es difícil de sostener con las mismas prácticas que hasta ahora.

De hecho, se estima que para el año 2050 la población de adultos por encima de los 60 años llegará al 22%, doblando los datos actuales. Este creciente envejecimiento de la población puede implicar un retraso en las edades de jubilación acompañado de la incorporación de las nuevas generaciones al mundo laboral como la generación Z, a la par que se consolida la presencia de los millennials, que representarán un total del 75% del empleo mundial en 2025 (Esade, 2021). En los países de la OCDE, se espera que en 2050 haya de media 60 jubilados o inactivos por cada 1000 trabajadores, lo cual supone un gran inconveniente para el crecimiento económico si no se aumenta la participación de los trabajadores de más edad.

En el libro *“The 100-Year Life”* Lynda Gratton y Andrew Scott, profesores de la London Business School, exploran este tema y hablan de la necesidad de prestar atención a la revolución demográfica que se está viviendo, afirmando que *“ser centenario ya no será una rareza. Será la norma”* (Gratton, L., & Scott, A. J., 2016). Desde esta idea, hablan de las implicaciones que esto tendrá en nuestras vidas y sugieren que el modelo tradicional de vida en el que primero se recibe una educación, luego se trabaja y después comienza la jubilación está obsoleto, y proponen aprender de una forma continuada a lo largo de nuestra vida para planificar una vida más larga.

Esta realidad en el contexto de la gestión de la diversidad generacional parece hacer necesario el reconocimiento de que las personas mayores deberían poder seguir trabajando durante más tiempo, siempre y cuando las condiciones de salud lo permitan, ajustando las políticas y prácticas de las empresas para garantizar la inclusión y el

bienestar de los empleados, independientemente de su edad. Por ello las empresas deberían adoptar un enfoque más flexible diseñando trabajos más personalizados, implementando programas de formación continua y creando políticas de flexibilidad laboral para permitir a los trabajadores de distintas generaciones trabajar de una manera más adaptada a sus necesidades.

Sin embargo, según el informe “Employment and Social Developments in Europe 2019” publicado por la Comisión Europea, la edad sigue siendo un factor de desventaja a la hora de conseguir trabajo para el 60% de los encuestados (European Commission, 2019). En palabras del Director General de la Fundación Adecco, Francisco Mesoneros, *“la edad está rodeada de un sinfín de sesgos que siguen frenando la contratación de este perfil en empresas promoviendo mitos como el decir que son personas que se han quedado obsoletas o no tienen capacidad de adaptación”* (Hernández, 2021). Prueba de ello es otro informe de la Comisión Europea “Employment and Social Developments in Europe 2020: The Demography Factor” que afirma que en la última década la tasa de empleo de personas de mayor edad ha aumentado en la Unión Europea, pero que el aumento no se produce por nuevas contrataciones sino generalmente por la retención de estos trabajadores de mayor edad (European Commission, 2020).

Por otro lado, la revista académica Harvard Business Review publicó un estudio bajo el título “Generational Differences at Work Are Small. Thinking They’re Big Affects Our Behavior”, el cual evidencia cómo se exageran con frecuencia las diferencias generacionales en el entorno laboral, y cómo esta percepción genera prejuicios no deseados (King, E., Finkelstein, L., Thomas, C., & Abby, 2019). El estudio hace referencia a un análisis llevado a cabo sobre 20 estudios diferentes con una muestra aproximada de 20.000 individuos, el cual concluyó que las diferencias en las actitudes laborales son inconsistentes y poco significativas en comparación entre los distintos grupos generacionales (Costanza, D.P., Badger, J.M., Fraser, R.L, 2012). Este hallazgo contribuye a la comprensión del impacto de las percepciones erróneas sobre las diferencias generacionales en el lugar de trabajo.

Sin embargo, hay que tener en cuenta que el enfoque que se ha dado a esta problemática se ha centrado principalmente en las diferencias entre las distintas generaciones, sin profundizar en las percepciones que las personas tienen de esas diferencias. Por esta

razón, se hace necesario analizar el impacto que estas percepciones pueden tener en la gestión de los empleados y en la capacidad de las distintas generaciones para colaborar entre ellas.

En este sentido, el estudio mencionado anteriormente aborda dos conceptos que resultan interesantes de analizar: los estereotipos y los meta-estereotipos. Los estereotipos se refieren a las creencias y expectativas que se tienen sobre un grupo de personas en función de su edad, género, raza, religión, entre otros. Por ejemplo, se puede considerar como estereotipo que los millennials son una generación de perezosos, egocéntricos o poco comprometidos con el trabajo. Estos estereotipos pueden resultar perjudiciales, ya que pueden llevar a los trabajadores o a los empleadores a hacer suposiciones injustas sobre las personas por basarse únicamente en los sesgos, en este caso de la edad.

Por otro lado, los meta-estereotipos se refieren a las creencias y expectativas que los miembros de un grupo tienen sobre cómo son percibidos por otros grupos. En este sentido, si los empleados de mayor edad piensan que los jóvenes los perciben como obsoletos, podrían sentirse subestimados. Es importante destacar que estos estereotipos y meta-estereotipos no siempre corresponden con la realidad, pero pueden influir en la forma en que las personas se relacionan entre sí en el lugar de trabajo.

Por lo tanto, es fundamental reconocer estos estereotipos y meta-estereotipos para promover una cultura más inclusiva en las empresas, que valore la diversidad generacional y los enfoques únicos que cada generación puede aportar. Es necesario fomentar un ambiente laboral que propicie la colaboración y el trabajo en equipo, permitiendo la creación de soluciones innovadoras y un aumento en la productividad. De esta forma, se maximiza el potencial de cada empleado y se crea un entorno laboral más colaborativo y productivo.

En este sentido, se ha observado en otro estudio que los estereotipos pueden tener una influencia significativa en el ambiente laboral (McCausland, T.C., King, E.B., Bartholomew, 2015). En particular se comprobó que cuando jóvenes capacitadores instruyen a trabajadores más senior en el uso de la tecnología, pueden manifestar una actitud de menor expectativa y, en consecuencia, proporcionar un entrenamiento de menor calidad que cuando instruyen a sujetos más jóvenes. Esta situación puede tener



implicaciones negativas en el desempeño laboral de los trabajadores, lo que sugiere que los estereotipos pueden crear divisiones artificiales entre generaciones. Por consiguiente, se argumenta que los líderes de las organizaciones deben tomar medidas para contrarrestar los efectos perniciosos de estos estereotipos en el ambiente laboral.

### **III. BENEFICIOS Y DESAFÍOS QUE PLANTEA LA DIVERSIDAD GENERACIONAL**

Como se ha visto hasta ahora, la prolongación de la vida laboral y la entrada de nuevas generaciones en el mercado laboral representan un desafío para las empresas que deben gestionar la diversidad generacional en el trabajo. Pero también esta diversidad supone una fuente de beneficios para las empresas y para los trabajadores, por lo que con el fin de comprender mejor cómo gestionar la diversidad generacional para que se convierta en una estrategia efectiva de mejora de la productividad y del rendimiento de las empresas, se procede a analizar sus posibles beneficios y desafíos.

Antes de proceder al análisis, se considera pertinente consignar otra obra publicada por la Harvard Business Review, a saber: “Harnessing the Power of Age Diversity” en la cual se examina detalladamente el potencial inherente de la diversidad generacional, incluyendo sus aspectos favorables y desfavorables. De igual forma, se hace hincapié en la imperiosa necesidad de encarar de manera previsoramente esta cuestión con la finalidad de aprovechar al máximo los elementos positivos, al tiempo que se abordan de manera efectiva los posibles retos.

En cuanto a sus beneficios o aspectos positivos, se puede destacar que, gestionada de una manera efectiva, la diversidad generacional en el entorno laboral promueve:

- a) Mayor innovación y creatividad: la diversidad generacional aporta nuevas formas de pensar a la empresa y es que los empleados de diferentes edades aportan distintas habilidades, experiencias y conocimientos que combinadas dan como resultado nuevas soluciones e ideas. Piense en un equipo de ingenieros compuesto por trabajadores de diferentes edades, en el que se combine la experiencia, la red de contactos y el conocimiento de sus miembros más senior con las perspectivas más modernas y con las habilidades de creación de contenido de los miembros del equipo más juniors. El resultado del trabajo de ese equipo sería mucho más innovador y creativo gracias a esa diversidad generacional, siempre y cuando se consiga una verdadera colaboración entre los miembros del equipo (Harvard Business Review, 2022).

- b) Reducción de conflictos: cada generación tiene unos estilos de comunicación y una forma de trabajar diferente, pues sus experiencias y perspectivas son diversas debido a los eventos culturales e históricos que han vivido. Es por ello por lo que un correcto manejo de la diversidad dentro de las empresas puede hacer que se cree más sinergia y se promueva el entendimiento entre compañeros porque alienta al intercambio amable de conocimientos y habilidades fomentando el pensamiento grupal desde el respeto (Kulik, C. T., Perry, E. L., & Bourhis, A. C., 2000; Harvard Business Review, 2022).
  
- c) Mejora del compromiso organizacional: la correcta gestión de la diversidad generacional permite que los empleados de todas las edades se sientan valorados y reconocidos, creando un ambiente inclusivo y de respeto. Además, la interacción de empleados de distintas generaciones promueve el aprendizaje bilateral y la comprensión entre los miembros del equipo, por lo que un ambiente más colaborativo puede hacer que el compromiso organizacional aumente (Jungmann, F., Wegge, J., Liebermann, S., Ries, B., Schmidt, K., 2020).
  
- d) Enriquecimiento en la toma de decisiones: gracias a la variedad de perspectivas, habilidades y experiencias únicas propias de cada generación, la toma de decisiones puede verse contribuida al considerarse una amplia gama de perspectivas que nos permitan encontrar soluciones innovadoras a los problemas y desafíos de las organizaciones.
  
- e) Colaboración más productiva: la diversidad generacional fomenta el diálogo y la colaboración y facilita el aprendizaje, y como resultado de ello las propuestas y decisiones pueden complementarse de una manera más eficiente e innovadora al promover la colaboración y el intercambio de ideas. Así se pueden conseguir nuevas formas de trabajo más efectivas a través de equipos diversificados para la resolución de problemas más complejos, aprovechando las fortalezas y habilidades de cada generación.
  
- f) Creación de una cultura de aprendizaje continuo: trabajar en un ambiente diverso promueve una cultura de aprendizaje pues los trabajadores observan diferentes comportamientos, conocimientos y habilidades de los que aprender y con los que

obtener motivación para reinventarse. En este sentido, y tal y cómo se comentó al principio del trabajo, se está experimentando un envejecimiento de la sociedad y cada vez serán más las personas en edad de jubilación siendo por ejemplo más complicado sostener los sistemas de pensiones. Como solución a este envejecimiento de la población y al hecho de que cada vez las personas tienen vidas más largas, la solución que muchos proponen es alargar la edad de jubilación, lo cual tiene sentido teniendo esto último en cuenta. Por ello se torna aún más necesario que las personas más seniors de las organizaciones se reinventen y que todas las generaciones se encuentren en un contexto de aprendizaje continuo para lograr enfrentarse a los nuevos desafíos que surjan de la forma más preparada posible. Esto es responsabilidad también de las empresas, puesto que sería interesante de cara a fomentar la inclusión que hicieran hincapié en programas de formación adaptados a cada generación para capacitar a todas las personas independientemente de su edad sin dejar a nadie atrás.

Todo esto es fácilmente alcanzable solo si los líderes de las organizaciones se preocupan por derribar los sesgos de sus equipos, concienciando a todos sus miembros para que compartan y aprendan de sus diferencias. De no ser así, es decir, si la diversidad generacional no se aborda adecuadamente y los trabajadores no son conscientes de sus propios sesgos ni son capaces de superar las diferencias con sus compañeros de otras edades, pueden surgir aspectos negativos que afecten al desempeño del equipo. Estos son:

- a) Limitación de la colaboración: la falta de entendimiento entre generaciones y sus respectivas formas de comunicación o trabajo puede dificultar la integración de nuevas ideas o provocar falta de comprensión de otras perspectivas disminuyendo con ello la productividad, puesto que pueden haber malentendidos y una clara ausencia de colaboración limitando la creatividad y los puntos de vista heterogéneos y enriquecedores (Zenger, T. R., & Lawrence, B. S., 1989).
- b) Aparición de conflictos emocionales: estos conflictos pueden surgir debido a la frustración, ansiedad o resentimiento que pueden experimentar los trabajadores al no comprender o respetar las distintas formas de interactuar de cada una de las generaciones ni sentirse comprendido ni respetado. Estos conflictos pueden resultar especialmente delicados en momentos de estrés o alta presión en el

trabajo, generando un ambiente negativo y con ello provocando una disminución en la productividad y en el compromiso de los trabajadores. Para evitar estos problemas es vital que las empresas y los trabajadores identifiquen sus propios sesgos y que se promueva un ambiente de trabajo colaborativo e inclusivo que fomente el respeto mutuo y la comprensión para obtener como resultado un mejor desempeño (Wegge, J., Jungmann, F., Liebermann, S., Shemla, M., Ries, B. C., Diestel, S., & Schmidt, K. H., 2012).

- c) Mayor rotación de empleados (Cady, S. H., & Valentine, J., 1999): la mala gestión de la diversidad generacional puede provocar una serie de problemas que afectan directamente la rotación de empleados. En primer lugar, cuando las diferentes generaciones no se sienten valoradas en la organización, es más probable que se sientan insatisfechos con su trabajo y busquen oportunidades en otra parte. Esto se debe a que cada generación tiene diferentes valores y expectativas, y si no se sienten reconocidos y apreciados por la organización, es muy probable que se sientan desmotivados y busquen empleo en otro lugar. En segundo lugar, la mala gestión de la diversidad generacional puede llevar a situaciones de discriminación o acoso en el entorno laboral, sobre todo en los trabajadores más juniors de las organizaciones que por su falta de edad o experiencia pueden verse discriminados. En este caso, lo más probable es que busquen empleo en otras empresas. Y, por último, la mala gestión de la diversidad generacional puede llevar a la falta de colaboración y comunicación intergeneracional, generando conflictos y tensiones creando un ambiente laboral insatisfactorio y nuevamente provocando que los trabajadores afectados busquen trabajo fuera de la organización.
  
- d) Peor desempeño del equipo (Wegge, J., Jungmann, F., Liebermann, S., Shemla, M., Ries, B. C., Diestel, S., & Schmidt, K. H., 2012): los conflictos generados por la falta de comunicación que se mencionaban anteriormente provocan que los miembros del equipo no puedan colaborar y comunicarse efectivamente, cometiendo mayores errores y perdiendo oportunidades de mejora, disminuyendo la moral y la motivación de los empleados, lo cual afecta negativamente al desempeño general del equipo. Por otro lado, no sentirse valorados ni respetados por la organización o por algunos miembros del equipo puede provocar falta de compromiso e insatisfacción, disminuyendo la capacidad para alcanzar los

objetivos. Además, si los líderes no fomentan un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso, es probable que el equipo no funcione de la forma más efectiva posible haciendo que el desempeño disminuya.

A pesar de que cada vez son más las compañías que se preocupan por tener políticas de diversidad, aún hay un largo camino por recorrer en lo que respecta a la inclusión de la edad como parte de su estrategia de diversidad, igualdad e inclusión. De hecho, según un estudio, solo el 8% de las organizaciones la incluyen (Trawinski, L., s. f.; Harvard Business Review, 2022). Esto puede deberse en parte a que la diversidad generacional no se percibe como una dimensión de diversidad tan relevante como otras. Sin embargo, esto es un error, ya que como se ha expuesto, la diversidad generacional puede tener un impacto significativo en la dinámica del equipo y en la productividad de la empresa.

En este sentido, no se trata de ocultar las posibles diferencias que pueda haber entre las generaciones, sino todo lo contrario. Es necesario reconocer, apreciar y hacer uso de las diferencias entre generaciones, de la misma forma en que se gestionan otros tipos de diversidad. De esta forma, se podrá gestionar la diversidad de generaciones de una forma inclusiva, asegurándose de que todas las generaciones se sientan valoradas y respetadas dentro del equipo de trabajo (Harvard Business Review, 2022).

## **IV. ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS Y HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL**

Después de haber considerado los aspectos positivos y negativos de la diversidad generacional en el contexto laboral, resulta relevante analizar las estrategias y herramientas con las que las organizaciones pueden gestionar eficazmente la diversidad generacional para fomentar una mayor armonía y colaboración en los equipos de trabajo y lograr un mejor rendimiento empresarial. Es cada vez más común que las empresas incluyan en sus políticas y estrategias de gestión de recursos humanos medidas destinadas a fomentar la inclusión de diversos perfiles laborales con el objetivo de mejorar la productividad, la creatividad y competitividad, aunque queda mucho por hacer. Por ello, en este estudio se examinarán diversas políticas, incluyendo aquellas relacionadas con la formación y el desarrollo, la inclusión y el liderazgo inclusivo, entre otras. Además, se profundizará en la implementación de estas políticas y se discutirán las mejores prácticas para una gestión efectiva de la diversidad generacional.

### **1. PROGRAMAS DE MENTORÍA INTERGENERACIONAL**

Estos programas de mentoría están especialmente pensados para fomentar la transferencia de conocimientos y habilidades entre los trabajadores de diferentes edades. Así, permiten a los trabajadores de diferentes edades compartir conocimientos y habilidades, lo cual puede ayudar a reducir las tensiones entre generaciones mejorando con ello la productividad y la innovación en el entorno laboral. Se ha visto ya como la literatura sobre la diversidad generacional identifica diversos desafíos como la brecha de habilidades entre las distintas generaciones, la falta de apreciación y comprensión entre pares de distintas edades o la tensión en el entorno laboral provocada por sesgos. Así las cosas, la transmisión de conocimiento y habilidades mediante programas de mentoring intergeneracional pueden ser de ayuda para abordar estos desafíos.

De hecho, la teoría del aprendizaje social nos sugiere que las personas aprenden mejor mediante la interacción y observación de otros, haciendo que los programas de mentoring sean una estrategia efectiva (Bandura, A., 1977). Por otro lado, la teoría del capital humano sugiere que de las inversiones en el desarrollo de conocimientos y habilidades se

obtiene un mayor rendimiento y productividad en el entorno laboral, por lo que se trata de una inversión efectiva (Gil, F.,1995).

## 2. SESIONES DE CAPACITACIÓN DE SEGOS

Se trata de unas sesiones de capacitación para sensibilizar a los empleados sobre prejuicios, estereotipos y sesgos inconscientes relacionados con la edad (CaixaBank, 2023). Estas sesiones tienen como fin el fomento de la inclusión y del respeto mutuo en el lugar de trabajo, y es que como ya se ha hablado con anterioridad resulta crucial abordar los estereotipos basados en la edad que todos pueden tener en tanto en cuanto pueden llevar a la discriminación y al conflicto en el entorno laboral. Por lo tanto, la capacitación podría servir para reducir los prejuicios y sesgos basados en la edad aumentando la comprensión y la empatía entre los trabajadores. Además, el respeto por las diferencias y su inclusión pueden crear un ambiente de trabajo más colaborativo y productivo.

## 3. PROGRAMAS DE FORMACIÓN CONTINUA

Estos programas resultan interesantes para mantener la competitividad y la productividad de las empresas en la medida en que permiten a los trabajadores actualizar y mejorar sus habilidades y conocimientos sin importar la edad. La ausencia de estos programas puede tener un impacto negativo en los trabajadores más senior, ya que pueden verse limitados al no estar familiarizados con las tecnologías emergentes o con los cambios en los procesos de trabajo. Además, estos trabajadores de mayor edad en las empresas pueden ser objeto de estereotipos como se adelantaba, siendo percibidos como menos capaces para adaptarse a los cambios. En este sentido, la formación continua es una herramienta fundamental para mejorar el rendimiento y la productividad de los empleados, mejorando la creatividad e innovación en la empresa y logrando alargar la vida laboral de las personas en consonancia con el aumento en la esperanza de vida.



#### 4. OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL

Las empresas, a medida que se esfuerzan por adaptarse a las demandas cambiantes que aparecen en el mercado, deben aprovechar las fortalezas de los trabajadores de todas las edades. Para ello, proporcionar oportunidades de desarrollo profesional es una estrategia clave pues mantiene la motivación y el compromiso de los trabajadores, mejorando la productividad y el rendimiento puesto que los trabajadores pueden sentir que sus oportunidades de crecimiento en la empresa no se limitan debido a su edad. Así, diversas empresas ofrecen programas de capacitación, tutorías u oportunidades de ascenso a los trabajadores que favorecen su desarrollo profesional.

Una herramienta muy útil es la elaboración de planes de carrera por varias razones. En primer lugar, aumenta la retención de talentos de todas las edades, incluidos aquellos que podrían estar pensando en cambiar de trabajo para encontrar nuevas oportunidades de crecimiento. Además, es importante no solo para aquellos empleados senior que desean continuar trabajando en lugar de jubilarse sino también para los empleados más junior con el fin de alejarse de contratos precarios al comienzo de su vida laboral. Por otro lado, no solo aumenta el compromiso de los trabajadores, sino que fomenta la motivación de estos y su inclusión. Además, atrae a nuevos talentos que valoran la oportunidad de crecer y desarrollar su carrera en una misma empresa, mejorando la competitividad y el éxito de la empresa a largo plazo.

#### 5. POLÍTICAS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Estas políticas de evaluación del desempeño se refieren al proceso de evaluación sistemático de los empleados para medir su desempeño y progreso en el trabajo. Lo ideal es que estas políticas de evaluación tengan en cuenta las fortalezas y debilidades de los trabajadores de diferentes edades y que proporcionen oportunidades de retroalimentación y mejora. Si estas políticas se realizan desde el reconocimiento de las diferencias generacionales en las debilidades y fortalezas de los empleados, estas serán más justas y ayudarán a los empleadores a reconocer e identificar las habilidades únicas de los empleados para asignarles tareas más adecuadas para ellos. Además, al sentir los trabajadores que su trabajo es valorado y que se les da oportunidades para que destaquen en aquello en lo que son mejores, les puede motivar a mejorar y a ser más competitivos,

incrementando la motivación y la satisfacción laboral. Hay que señalar también que estas políticas de evaluación del desempeño facilitan la toma de decisiones a la hora de establecer los planes de sucesión y los planes de carrera.

## 6. CREACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO DIVERSOS

Esta estrategia busca reunir a trabajadores de diferentes edades y orígenes para fomentar la colaboración y el intercambio de ideas ya que unir a trabajadores con distintos conocimientos, habilidades, perspectivas y experiencias para que colaboren en un fin común resulta beneficioso para la empresa. Al enriquecer las propuestas fomentando el intercambio de ideas y la resolución de problemas, se puede encontrar la solución más efectiva y creativa posible a la par que se reduce la brecha generacional fomentando un clima laboral más cohesionado e inclusivo en el que impere el respeto a las diferencias y los trabajadores se sientan más valorados. Para ello es interesante que previamente se aborden los posibles estereotipos y sesgos que puedan existir para que no afecten en las relaciones entre los trabajadores del equipo.

En este sentido la Harvard Business Review da una serie de recomendaciones prácticas e invita a los trabajadores a identificar sesgos que pueden llevar a dificultar el entendimiento con los compañeros de trabajo y a no juzgarlos realmente por quienes son, su experiencia y habilidades, sino a encasillarlos. También sugiere realizar una auditoría de sesgos invitando a los trabajadores a que pasen una semana atentos para identificar todo tipo de estereotipos en el puesto de trabajo, no solo de sus propias acciones sino también de las de los demás, para posteriormente ponerlos en común en una reunión logrando levantar conciencia entre la plantilla y favoreciendo el desempeño a la hora de trabajar en equipos de trabajo diversos (Harvard Business Review, 2022).

## 7. POLÍTICAS DE TRABAJO FLEXIBLE

Estas son políticas que permiten a los trabajadores de diferentes edades equilibrar sus responsabilidades laborales y familiares al adaptar su horario laboral y sus responsabilidades según sus necesidades familiares y personales. En estas políticas se incluye el trabajo desde casa, la reducción de las horas laborales, la flexibilidad en el

horario o la posibilidad de trabajar en distintos lugares, entre otros. Estas políticas permiten a los empleados equilibrar sus responsabilidades familiares y laborales aumentando la satisfacción de los empleados.

## 8. PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN PARA LOS GERENTES Y LÍDERES DE LA EMPRESA

Estos programas pueden ayudar a los líderes y gerentes de las organizaciones a adquirir las habilidades y conocimientos necesarios para gestionar y entender las diferencias que existen entre las distintas generaciones en el entorno laboral haciendo más efectiva la gestión y la motivación de los equipos diversos. Con estos programas los líderes podrán comprender mejor las diferencias generacionales en cuanto a actitudes, valores, formas de trabajar y expectativas para que no sean fuente de conflictos y tensiones dichas diferencias. Además, los líderes y gerentes podrán desarrollar habilidades para comunicarse con todos los trabajadores paliando las diferencias generacionales en cuanto a estilos de comunicación y los conflictos y malentendidos asociados. Gracias a estas habilidades de comunicación, se pueden desarrollar también habilidades para motivar y comprometer a los equipos formados por trabajadores de diversas edades. Todo esto mejora el clima laboral pues los líderes están más capacitados para gestionar a sus equipos.

## 9. INCLUSIÓN DE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL EN LA PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN EMPRESARIAL

En el contexto de la diversidad generacional la planificación de la sucesión se ha vuelto un tema cada vez más importante pues asegura la continuidad y el éxito de la empresa mediante la transferencia de conocimientos y habilidades de los líderes actuales de las organizaciones a las generaciones futuras. Esto resulta esencial para mantener el éxito de las empresas a largo plazo. Así, las empresas se pueden preparar de la mejor forma posible a los desafíos y retos futuros. Por ello la elaboración de planes de sucesión es una estrategia de gran utilidad y de gestión responsable del capital humano que permite a la empresa anticiparse ante posibles renuncias de empleados y ser honestos con la gestión sobre todo de los trabajadores más senior.

## 10. FOMENTO DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL DIVERSA

Otra estrategia que las empresas pueden llevar a cabo es el fomento de una cultura organizacional que valore y celebre la diversidad generacional y que promueva un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso para todos los trabajadores. Esta cultura organizacional puede ayudar a crear un ambiente de trabajo positivo e inclusivo en el que impere el respeto para todos los trabajadores, mejorando así la satisfacción laboral y la moral de los trabajadores. Además, este ambiente puede ayudar a prevenir situaciones de discriminación y acoso, lo que a su vez puede reducir la rotación de personal y los costos asociados a las nuevas contrataciones y capacitaciones de los nuevos empleados que se incorporen a la organización. Por otro lado, la comunicación y la colaboración se hará más efectiva, lo cual es esencial para el éxito de la empresa pues todos estos aspectos combinados pueden mejorar significativamente el rendimiento y la productividad.

## V. CASOS DE ÉXITO EN LA GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL

En el mundo empresarial actual cada vez es más importante la gestión de la diversidad generacional en el entorno laboral, tal y como se ha visto a lo largo del trabajo. En este punto del análisis se enumerarán algunas empresas que son reconocidas por su buena labor en la gestión de la diversidad generacional y se pondrán en contexto las prácticas que llevan a cabo para ello.

En este sentido, y antes de pasar a entrar a enunciar estas empresas, resulta interesante mencionar el Código de Principios de Diversidad Generacional, que se ha convertido en una herramienta valiosa para las empresas y organizaciones que desean abordar este desafío de manera efectiva. Este Código ha sido impulsado por el Observatorio Generación y Talento, que reconoce como objetivo estratégico la gestión de las personas desde la igualdad de oportunidades con independencia de su edad, diciendo no a la discriminación y respetando la diversidad generacional, para promover un entorno favorable que respete en todo caso la legislación vigente y las mejores prácticas empresariales (Generaciona, 2023).

Así, se pueden encontrar más de 100 empresas y entidades que se han adherido a este código, demostrando su compromiso con la gestión de la diversidad generacional. Estas empresas pueden ser un ejemplo inspirador para otras organizaciones que deseen seguir su ejemplo en la adopción de prácticas similares para la gestión de la diversidad generacional, y es que la adhesión a este código tiene como beneficios los siguientes (Generaciona, 2023):

1. Ser parte de una iniciativa empresarial y social que busca avanzar en lo relativo a la diversidad generacional.
2. Demostrar el compromiso de las organizaciones con los principios éticos y valores que promueven el desarrollo de una cultura empresarial equitativa y diversa.
3. Formar parte de una comunidad de líderes basada en la ética y los valores que fomenta la innovación en las empresas y la implementación de políticas que promuevan la diversidad generacional.

4. Reforzar las relaciones con los stakeholders al ser reconocidos como una entidad que se compromete con la diversidad generacional.
5. Mejorar la visibilidad y el impacto de las organizaciones que se adhieran al Código, pues esto las diferenciará del resto de empresas.
6. Contar con un equipo de expertos que pueden ayudar en la gestión de la diversidad generacional, fomentando un ambiente laboral respetuoso e inclusivo para todos los colaboradores.

Entre las empresas que se han adherido al Código de Principios de Diversidad Generacional se puede encontrar a empresas de todos los sectores, por ejemplo, Astrazeneca en el sector farmacéutico, BBVA, CaixaBank, y Santander en el sector bancario, Cepsa y Repsol en el sector energético y Generali y Mapfre en el sector de los seguros. Todas estas entidades firmantes asumen una serie de principios fundamentales tales como el fomento de políticas activas de diversidad generacional o garantizar la igualdad de oportunidades respetando el talento independientemente de la edad.

En palabras de Elena Cascante, fundadora y presidenta de la asociación 50 PLUS e impulsora de la iniciativa Generaciona (Cascante, E., 2022):

*No nos cabe duda que las entidades que hacen suyo este código de principios de diversidad generacional, se garantizan lo mejor de cada una de las generaciones. Por un lado, la experiencia y visión global de la generación tradicional, junto a la innovación y ganas de aprender de los Z. La conexión entre el mundo analógico y el mundo digital de los X, que casa a la perfección con la implicación de la generación baby boom y a la vez es puente con las energías y el conocimiento tecnológico de los Millennials. Todo este talento intergeneracional conectado conforma empresas responsables y sólidas, más adaptables y competitivas a las nuevas exigencias organizativas. Pero se hace imperativo, que las personas y las empresas, logremos entender la necesidad de reescribir las reglas de nuestra convivencia en el mundo del trabajo, desde la ética, los valores y la responsabilidad para hacer una sociedad más solidaria y sostenible.*

Y sobre esto se va a hablar en este punto del análisis, de empresas que han entendido la necesidad de reescribir las reglas y que sirven de inspiración en la creación de empresas más responsables, adaptables, competitivas y comprometidas con la diversidad. Así las cosas, se procede a enumerar una serie de empresas referentes en la gestión de la diversidad generacional y se explicará por ejemplo los retos a los que se han enfrentado, las estrategias que han llevado a cabo y las distintas culturas organizativas que permean las actuaciones de dichas empresas.

## 1. IBM

*“Creo profundamente que, al continuar manteniendo los valores de diversidad, inclusión y equidad, haremos de IBM una empresa mejor y más sólida”* (Krishna, A., 2020)

Así comienza el informe de Diversidad e Inclusión de IBM en palabras del CEO de la compañía, Arvind Krishna. Y es que IBM es una de las empresas líder en la gestión de la diversidad generacional y su compromiso es claro. En este sentido, el principal desafío de IBM en la gestión de la diversidad generacional ha sido lograr que los empleados más senior y más junior se sientan cómodos trabajando conjuntamente. Para abordar la cuestión, la empresa ha implementado programas de concienciación y entrenamiento para fomentar la comprensión y el respeto mutuo entre los trabajadores de distintas edades.

Una de las estrategias clave que ha implementado esta empresa ha sido la creación de equipos de trabajo diversificados en términos de experiencia, habilidades y edad. Otra herramienta implementada en la empresa son los programas de mentoría intergeneracional para fomentar la transferencia de conocimientos entre las distintas generaciones de empleados. Por otro lado, IBM ha creado una red que une a los trabajadores más senior para abordar cuestiones que afectan a los empleados de mayor edad.

En el artículo “Managing Workforce Diversity at IBM: A Global HR Topic That Has Arrived” el autor aborda justamente la gestión de la diversidad en IBM y menciona que efectivamente IBM es considerada una empresa pionera en la gestión de la diversidad (Childs, T., 2005). Prueba de ello son los programas específicos que la empresa ha

desarrollado para abordar todo tipo de diversidades. En particular, y respecto de la diversidad generacional, el artículo destaca cómo IBM ha sido capaz de integrar exitosamente a diferentes generaciones de empleados a través de la creación de equipos de trabajo multigeneracionales, los programas de mentoring y las distintas formaciones que reciben sus empleados sobre conciencia generacional.

Además el autor destaca una de las ideas que se han venido defendiendo en anteriores partes del trabajo, y es que IBM destaca la importancia de la gestión efectiva de la diversidad no solo como una herramienta que ayuda a fomentar la inclusión o la igualdad de oportunidades, sino como una forma de aprovechar al máximo los conocimientos y habilidades de todos los empleados y de todas las generaciones desde la creencia del impacto positivo de esta diversidad en el éxito de la empresa y en la innovación.

## 2. DELOITTE

Deloitte es una de las empresas líderes en el sector de servicios profesionales a nivel mundial que ha logrado gestionar con éxito la diversidad generacional en su fuerza laboral. La empresa se enfrentaba al desafío de lograr que los empleados de distintas edades colaboraran y se comunicaran entre sí para trabajar de una manera efectiva. Para encarar este desafío Deloitte se ha centrado en la implementación de programas de capacitación en habilidades de liderazgo y comunicación para gestionar la diversidad generacional, desde el convencimiento de que la diversidad generacional puede ser una fuente de ventaja competitiva para las empresas, mejorando la innovación y la retención del talento. Uno de los mayores retos a los que se ha enfrentado Deloitte en la gestión de la diversidad generacional ha sido la brecha de comunicación entre las distintas generaciones, y es que cada grupo de edad tiene formas distintas de comunicarse y de entender la información, dificultando una colaboración fluida.

En concreto, Deloitte ha desarrollado programas de formación y desarrollo para cada grupo generacional con el fin de fomentar el crecimiento profesional de sus empleados y mejorar sus competencias y habilidades. Además, la empresa ha creado una cultura empresarial que valora la diversidad generacional, promoviendo el trabajo en equipo y la colaboración entre todo tipo de trabajadores. Por otro lado, se han implementado



programas de capacitación y mentoría para fomentar el aprendizaje de los empleados más juniors en áreas en donde los empleados más senior tienen más expertise. Así, gracias al mentoring el mentor con más experiencia y conocimientos guía y ayuda a su mentee a desarrollar su carrera profesional.

A este respecto cabe mencionar el ISSUE 22 de enero de 2018 de Deloitte, que destaca cómo la diversidad generacional puede ser una ventaja competitiva para las organizaciones si se gestiona de manera efectiva, reconociendo y valorando las diferencias y similitudes entre las generaciones y adaptándose a las necesidades y preferencias de cada una de ellas para fomentar un ambiente laboral inclusivo y productivo. Además, el informe destaca que la diversidad generacional es cada vez más importante en el lugar de trabajo debido a la diversidad demográfica y al envejecimiento de la población y que las organizaciones deben reconocer y valorar las contribuciones de todas las generaciones en el lugar de trabajo, en lugar de centrarse únicamente en los trabajadores más jóvenes. Y afirma que las distintas generaciones tienen diferentes valores, perspectivas y formas de trabajar, lo cual puede ser beneficioso para la innovación y la resolución de problemas (Bourke, J., & Dillon, B., 2018).

En otro informe Deloitte enfatiza la importancia de adaptar las estrategias de talento para abordar las necesidades y expectativas de las distintas generaciones en el lugar de trabajo y explora las características de las distintas generaciones en el lugar de trabajo resaltando la importancia de la comunicación efectiva intergeneracional. Por último, también menciona que la pandemia del COVID-19 ha acelerado la necesidad de adaptarse a la diversidad generacional en el lugar de trabajo (Poirel, G., & Coppola, M., 2021).

La experiencia de Deloitte muestra que la diversidad generacional puede ser una fuente de ventaja competitiva si se maneja adecuadamente y si se logra superar las barreras de la brecha generacional mediante la implementación de programas de capacitación, mentoría y desarrollo profesional adaptados a las necesidades y preferencias de cada grupo de edad. Además, la empresa ha sido capaz de crear una cultura empresarial que valora la diversidad y promueve la colaboración intergeneracional.

### 3. ATENZIA

Atenzia es una empresa que destaca por su compromiso con la diversidad generacional en el ámbito laboral. En un contexto en el que la población envejece y se producen cambios demográficos en la fuerza laboral, esta empresa ha sabido gestionar de manera ejemplar la inclusión de trabajadores de diferentes edades, favoreciendo un ambiente laboral inclusivo y productivo apostando por la empleabilidad senior, pues la empresa aspira a tener un 45% de la plantilla con más de 45 años (Atenzia, 2023).

En primer lugar, Atenzia se preocupa por el bienestar de sus empleados mayores, ofreciéndoles planes de carrera y formación para que puedan seguir desarrollando sus habilidades y competencias profesionales (Atenzia, 2023). De esta manera, se asegura de que los trabajadores más experimentados puedan mantenerse actualizados y sigan siendo una parte valiosa del equipo. Asimismo, la empresa ofrece una cultura organizacional que promueve el respeto y la inclusión, independientemente de la edad del trabajador, lo que favorece el desarrollo de una comunidad laboral cohesionada.

En segundo lugar, Atenzia también ha implementado políticas para atraer y retener a trabajadores jóvenes, valorando la contribución que estos pueden hacer con su creatividad e innovación. Para ello, la empresa fomenta la participación de los trabajadores más jóvenes en proyectos innovadores y tecnológicos, y promueve su crecimiento profesional a través de planes de carrera y formación específicos.

Además, Atenzia se ha asegurado de que todas las edades tengan acceso a un entorno laboral que promueva la igualdad de oportunidades, independientemente de su edad, género, orientación sexual, origen étnico o cualquier otra característica personal. La empresa fomenta el trabajo en equipo y la colaboración, y ha creado un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso que beneficia a todos los trabajadores.

Otro aspecto que destaca de la gestión de la diversidad generacional en Atenzia es su compromiso con la conciliación laboral y familiar. La empresa ofrece a sus trabajadores la posibilidad de adaptar sus horarios y flexibilizar su jornada laboral, lo que favorece una mejor conciliación entre su vida personal y profesional. Esta política beneficia

especialmente a los trabajadores más mayores, que pueden tener responsabilidades familiares y necesidades diferentes a las de los trabajadores más jóvenes.

Además, Atenzia ha demostrado su compromiso con la diversidad generacional a través de su participación en el "Encuentro de Economía Senior", un evento organizado por el Club de Excelencia en Sostenibilidad y la Asociación Española de Directivos con el objetivo de poner en valor el papel de los trabajadores mayores en la economía y la sociedad (Atenzia, 2023).

En este encuentro, Atenzia presentó su modelo de gestión de la diversidad generacional y destacó la importancia de crear entornos laborales inclusivos y respetuosos con todas las edades. Además, la empresa destacó la necesidad de fomentar la colaboración intergeneracional y de aprovechar las fortalezas de cada trabajador, independientemente de su edad, para lograr un mayor éxito empresarial.

La participación de Atenzia en este evento refleja su compromiso con la diversidad generacional y su interés en seguir desarrollando políticas y prácticas que promuevan la inclusión y el bienestar de todos sus trabajadores. Gracias a su enfoque innovador y a su compromiso con la igualdad de oportunidades, Atenzia se ha convertido en una empresa líder en la gestión de la diversidad generacional, un factor clave para el éxito empresarial y social en la actualidad.

En conclusión, Atenzia es una empresa ejemplar en la gestión de la diversidad generacional, gracias a su compromiso con el bienestar de sus trabajadores, la igualdad de oportunidades, la inclusión y la conciliación laboral y familiar. Esta empresa ha demostrado que la gestión de la diversidad generacional es esencial para crear un ambiente laboral productivo y enriquecedor, y que la inclusión de trabajadores de diferentes edades puede ser un factor clave para el éxito empresarial a largo plazo.

#### 4. MAPFRE

*“En MAPFRE convivimos personas de cinco generaciones distintas, y velamos por generar una cultura integradora, facilitar la transferencia de conocimientos entre generaciones y reconocer y aprovechar sus fortalezas y capacidades para que puedan seguir aportando lo mejor de cada una de ellas” (Mapfre, 2021).*

MAPFRE es otra de las empresas más comprometidas con la diversidad generacional cuyos objetivos son, entre otros, generar una cultura empresarial integradora, fomentar la transferencia de conocimientos entre las distintas generaciones que trabajan en la empresa, reconocer y aprovechar las capacidades y las fortalezas de todo el talento disponible, independientemente de la edad, y crear modelos de trabajo que den respuesta de manera eficaz a las necesidades específicas de los empleados teniendo en cuenta su etapa vital.

La empresa cuenta con políticas de igualdad de oportunidades, diversidad, promoción, selección, movilidad y de remuneración que recogen los principios de no discriminación por razón de raza, sexo, edad, nacionalidad, estado civil, discapacidad, creencias o cualquier otra condición social o física, en ningún proceso de la gestión de las personas, desde la selección y contratación hasta la formación, movilidad, evaluación y remuneración (Mapfre, 2023).

Una de las acciones más destacadas llevadas a cabo por MAPFRE a la hora de abordar el reto de la gestión de la diversidad generacional es el Proyecto Ageing. Este proyecto busca consolidar un entorno laboral en el que se logre aprovechar todo el talento disponible dentro de la organización independientemente de la edad. Dicho proyecto tuvo comienzo en el año 2019 y en el año 2021 se diseñó el Plan Director que definió las tres líneas principales de actuación. En primer lugar, el fomento del talento senior, a continuación, la transición a la jubilación y, por último, la flexibilidad en las condiciones laborales (Mapfre, 2023).

En cuanto a la valoración del conocimiento del talento senior, la empresa promueve para ello procesos de intercambio de conocimiento entre distintas generaciones a través de programas de mentoring tradicional e inverso y de la plataforma Eureka, en la cual se

comparte conocimiento de diversas materias y que se encuentra disponible para todos los empleados.

Además, MAPFRE reconoce la antigüedad de sus empleados en la compañía con programas especiales de reconocimiento por desempeño, entregando obsequios conmemorativos o placas y pagas de salario, otorgando dos pagas cuando los empleados cumplen 40 años de antigüedad en MAPFRE o aumentando el número de días de vacaciones a partir de los 25 años de antigüedad.

MAPFRE también impulsa iniciativas de salud que contemplan la diversidad generacional incluyendo la vigilancia de la salud colectiva e individual, con la realización de exámenes de salud laboral con pruebas de diagnóstico adaptadas a las distintas edades.

La compañía también es colaboradora en diversos foros y grupos de trabajo relacionados con la mejora de las oportunidades de empleo de los trabajadores más senior y con la gestión de la diversidad generacional. En concreto, MAPFRE es miembro del Observatorio Generación & Talento, siendo una de las empresas firmantes del Código de Principios de Diversidad Generacional. Pero además forma parte de su Comité Promotor y de su Consejo Asesor y ha participado en distintos ciclos de investigación junto a los socios académicos del Observatorio (la Universidad Pontificia de Comillas ICAI-ICADE y la Universidad Europea).

También colabora con la Fundación Seres en los Laboratorios sobre Diversidad para generar entornos inclusivos, con el grupo de trabajo EFR para potenciar el talento senior y compartir buenas prácticas de gestión, con IE Business School en el Lab Diversidad, Igualdad e Inclusión y con la IE University patrocinando varios informes, o con Deusto Business School discutiendo la importancia de los empleados seniors y el reto que suponen en un contexto de alta incertidumbre (Mapfre, 2023). Y es que MAPFRE es firme defensora de la idea de que el envejecimiento de la población y la consecuente prolongación de la vida laboral son ya realidades que se han de abordar desde las empresas, adaptándose y buscando soluciones para atraer y retener el talento senior.

## 5. REPSOL

*“En Repsol defendemos que la diversidad generacional, cultural, sexual, de género y la integración de personas con capacidades diferentes, contribuyen a la generación de ideas y perspectivas distintas e innovadoras, aportando un valor añadido que nos permite beneficiarnos de un aprendizaje mutuo sobre la base del principio de igualdad y no discriminación que rige y debe regir todas nuestras actuaciones.” (Repsol, 2023)*

Repsol es una compañía líder en el sector energético con presencia en más de 30 países, y desde su fundación en el año 1987 se ha caracterizado por ser una empresa comprometida con la responsabilidad social corporativa y con la sostenibilidad, y más concretamente, en los últimos años ha destacado por su compromiso en la promoción de la diversidad generacional de su plantilla, formando parte del grupo de empresas firmantes del Código de Principios de Diversidad Generacional

La compañía ha destacado por su compromiso por la igualdad de oportunidades y la inclusión de todos sus trabajadores, con un enfoque estratégico que promueve la inclusión y la diversidad en todos los ámbitos. Para ello, Repsol ha implementado una serie de programas y políticas con la intención de fomentar la integración en la empresa de los empleados de todas las edades.

Una de las principales iniciativas que Repsol ha llevado a cabo para gestionar la diversidad generacional es la promoción de programas de capacitación y formación para empleados de todas las edades. Para cubrir las necesidades y expectativas de cada grupo, Repsol ha creado programas específicos para cada generación. Otra política implementada en la empresa es la promoción de planes de carrera para incentivar la movilidad interna y que los empleados desarrollen sus carreras profesionales dentro de Repsol adquiriendo experiencia en áreas, departamentos y equipos de trabajo diversos. Así no solo se favorece el desarrollo individual de los empleados, sino que además se favorece la creación de equipos de trabajo más cohesionados, integrados e innovadores. La creación de equipos de trabajo intergeneracionales es otra de las herramientas que ha utilizado Repsol para fomentar el intercambio de conocimientos y experiencias entre empleados de distintas generaciones. Se logra con ello mejorar la colaboración y el aprendizaje de los empleados aprovechando la diversidad de ideas y perspectivas de cada

generación. Por último, el análisis motivacional es otra de las herramientas utilizadas por Repsol para conocer la motivación de los empleados de la compañía en función de su ciclo vital y con ello elaborar estrategias de human capital que se adapten mejor a los empleados.

Repsol ha sido capaz de crear una cultura de empresa que promueve la igualdad, la diversidad y la inclusión, y es que la promoción de la diversidad generacional para Repsol no solo es un compromiso ético y social, sino que se convierte también en herramienta para la consecución de resultados positivos de la empresa, pues se nutre de la innovación y creatividad de equipos de trabajo diversos y más capaces. En este sentido, Arturo Gonzalo Aizpiri, antiguo Director Corporativo de Personas y Organización de Repsol dijo lo siguiente:

*Creemos en la diversidad como una fuente que aporta valor a la compañía. La variedad generacional, de culturas, perfiles profesionales, género y capacidades diferentes, contribuye al fomento de una diversidad cultural que se nutre de ideas y perspectivas distintas e innovadoras. Repsol es una compañía que se preocupa por el bienestar de sus empleados y promueve la igualdad de oportunidades dentro de la organización, desde los procesos de selección hasta los modelos de promoción y desarrollo profesional. Captamos el talento de los más jóvenes y tomamos como valor añadido la experiencia del resto de empleados. El interactuar con un colectivo diverso es uno de los aspectos mejor valorados por los empleados de la compañía, y así lo han manifestado en encuestas que se realizan internamente. Esto confirma que el compartir experiencias y realidades distintas es percibido como una fortaleza y una ventaja competitiva para alcanzar los objetivos de todas las áreas de negocio. (Gonzalo, A., 2021).*

Es fácil por tanto reconocer el compromiso y las buenas prácticas llevadas a cabo por Repsol, empresa que ofrece retos para seguir creciendo y que apuesta por el talento sin importar la edad, desde los más jóvenes ofreciendo posibilidades para completar sus estudios y acceder al primer puesto de trabajo a través de programas de formación y becas, hasta los más mayores ofreciendo nuevas metas y retos para seguir creciendo (Repsol, 2023).

## 6. CAIXABANK

*“La diversidad y la igualdad son parte de nuestra cultura. Por ello, llevamos años trabajando para ser una empresa referente para nuestras personas, fomentando la inclusión y la participación con medidas equitativas e identificando y superando los obstáculos que dificultan el camino hacia la igualdad de oportunidades.”* (CaixaBank, s.f.)

CaixaBank destaca por su gestión de la diversidad generacional por varios motivos y es que es una empresa que se esfuerza por la creación de un entorno laboral inclusivo. Por un lado, CaixaBank reconoce y valora las diferencias de edad de sus trabajadores y trabaja para crear un entorno laboral que tenga en cuenta las expectativas, habilidades y necesidades de las distintas generaciones. Por otro lado, CaixaBank fomenta la colaboración entre los empleados y el intercambio de conocimientos a través de una variedad de iniciativas como grupos de trabajo intergeneracionales o programas de coaching y mentoring.

En concreto, destaca el programa lanzado en 2018 llamado Wengage, dirigido al fomento de la diversidad, la igualdad y la inclusión, aspectos que CaixaBank cataloga como valores fundamentales. Este programa está basado en la meritocracia, en la igualdad de oportunidades y en la participación e inclusión de todas las personas. Así, a través de una serie de iniciativas transversales el programa Wengage se centra en la promoción de la diversidad generacional, la diversidad de género, la diversidad cultural y la inclusión de personas con discapacidades. En este sentido, CaixaBank reconoce que su plantilla está compuesta por distintas generaciones, cada una con expectativas distintas que han de ser gestionada de manera específica (CaixaBank, 2023).

Además, CaixaBank trabaja para sensibilizar e involucrar a todos a través de la difusión de la Guía de comunicación igualitaria, la Red de Agentes de Igualdad y la formación en sesgos inconscientes y visibilizan la diversidad facilitando el networking y el debate en el lugar de trabajo.

Prueba de los esfuerzos realizados por CaixaBank es su reconocimiento como la segunda empresa del IBEX 35 más transparente sobre el tratamiento de sus empleados más senior



(Haz Fundación, 2023). El primer lugar lo ocupa MAPFRE, que como se ha analizado anteriormente, es una empresa ejemplar en la gestión de la diversidad generacional.

## 7. SANTANDER

Santander ha sido reconocido como un banco ejemplar en la gestión de la diversidad generacional, siendo pionera en la promoción de la diversidad generacional en el sector financiero. Se puede destacar que la empresa ha integrado en su cultura corporativa el valor de la diversidad y de la inclusión, considerando la diversidad generacional como un elemento clave. Para gestionarla el Grupo Santander ha implementado una serie de estrategias que buscan aprovechar el talento y las habilidades de cada generación al máximo. Entre estas estrategias destaca la formación y el desarrollo continuo de los empleados de todas las edades para acompañar a los empleados en sus distintas etapas vitales y que puedan desempeñar su trabajo de la manera más efectiva posible. La empresa, en sus esfuerzos por adaptarse a las necesidades de las distintas generaciones, ha promovido además la flexibilidad laboral, permitiendo a los empleados adaptar sus horarios a sus necesidades personales y familiares. Esta medida es especialmente apreciada entre los trabajadores de mayor edad pues les permite adaptar su trabajo a las necesidades personales y familiares propias de esa edad, siendo a la vez beneficioso para la empresa ya que no pierde know-how de los empleados más senior al ofrecerle condiciones para poder seguir trabajando con ellos (Santander, 2023).

Otra de las estrategias que ha desarrollado el Grupo Santander es la promoción de un ambiente laboral que valore la contribución de cada empleado sin importar la edad promoviendo un ambiente laboral respetuoso e inclusivo y fomentando el trabajo en equipo y la colaboración para facilitar el intercambio de ideas y experiencias.

Además, la compañía ha puesto en marcha programas de mentoring que buscan fomentar el desarrollo personal y profesional de los empleados permitiendo a los empleados más jóvenes aprender de los más seniors y viceversa. Estos programas también mejoran la transferencia de habilidades y conocimientos entre generaciones creando una valiosa sinergia gracias al aprovechamiento de las fortalezas de cada generación.

Gracias a los esfuerzos llevados a cabo por el Grupo Santander en su preocupación por gestionar la diversidad generacional de una manera óptima, la compañía ha recibido numerosos reconocimientos y premios. Por ejemplo, la empresa ha sido reconocida en varias ocasiones por organizaciones como la Fundación Másfamilia entre otras por su compromiso con la diversidad generacional y la inclusión en el entorno laboral (Santander, 2021). También ha sido reconocida como una de las empresas que mejor gestiona otras diversidades. En este sentido, el banco Santander ha sido seleccionado como el banco con la puntuación más alta del mundo en el índice de Igualdad de Género de Bloomberg de 2023 (Santander, 2023).

En definitiva, el Grupo Santander es una empresa ejemplar en la gestión de la diversidad generacional y ha demostrado un firme compromiso con su gestión. Ha incluido la diversidad como un elemento más de su cultura corporativa y ha desarrollado diversas estrategias para aprovechar el talento de cada generación, facilitando la colaboración entre empleados de distintas edades, promoviendo un ambiente laboral más respetuoso, realizando una gestión ejemplar de la diversidad generacional en las distintas filiales y sucursales alrededor del mundo, comprometiendo a todos los niveles de la organización. Todo esto demuestra su compromiso por crear un ambiente laboral más inclusivo y promover la igualdad de oportunidades, siendo reconocida su labor por distintas organizaciones.

## VI. RECOMENDACIONES

Tras haber expuesto los posibles beneficios y desafíos inherentes a la diversidad generacional, haber analizado algunas de las herramientas y estrategias que pueden implementar las empresas para su gestión y haber enumerado algunas de las empresas inspiradoras en esta cuestión, se busca en este apartado ofrecer una serie de recomendaciones prácticas para abordar exitosamente la diversidad generacional en las empresas.

Antes de comenzar, se destaca una cita de María López, Managing Partner & Director de Boston Consulting Group, que afirma que *“ahora más que nunca, las compañías tienen una oportunidad para rediseñar el espacio, las formas de trabajo y la estrategia de Recursos Humanos para incluir la diversidad, equidad e inclusión como una palanca clave para maximizar el impacto del talento de la organización.”* (López, M., 2021).

Realmente se está ante un paradigma perfecto para que las empresas entiendan la importancia de destinar recursos a la gestión de la diversidad, que además se ha visto impulsado tras la pandemia del COVID-19. De hecho, numerosos estudios evidencian que tras la pandemia los trabajadores reclaman cambios en la gestión del capital humano como ofrecer mayor flexibilidad laboral y más posibilidades de trabajar en remoto (BCG, 2021). Se destaca el estudio realizado por BCG *“Decoding Global Ways of Working”* que evidencia que el 89% de las personas esperan trabajar en remoto parcialmente tras la pandemia. Este estudio también resalta que las personas cada vez valoran más la diversidad en el lugar de trabajo, ya que el 70% de los encuestados afirmaba que la diversidad y el clima son cuestiones cada vez más importantes para ellos, y hay que resaltar que cuanto más joven era la muestra, mayor preocupación se mostraba por estos temas (Strack, R., Kovács-Ondrejko, O., Baier, J., Antebi, P., Kavanagh, K., & Gobernado, A. L., 2021).

En este estudio realizado por BCG en colaboración con The Network, se dan una serie de recomendaciones para las empresas que quieran responder a las demandas de los trabajadores, sobre todo de los más jóvenes que reclaman mayor flexibilidad. Se procede por tanto a sintetizar las recomendaciones del estudio. En primer lugar, anima a proponer

una estrategia de trabajo en remoto teniendo en cuenta las necesidades de cada puesto de trabajo, ya que habrá algunos puestos que se alineen con mayor facilidad a las características del trabajo en remoto y otros que requerirán mayor presencialidad. Propone también dejar un espacio de libre elección a los trabajadores y compensar con otros incentivos a aquellos que por las características de su trabajo no podrán realizar su trabajo desde casa. Esto es especialmente importante en tanto en cuanto las preferencias de los trabajadores más jóvenes serán distintas a los trabajadores de mayor edad, por lo que resulta muy beneficioso dejarles flexibilidad en la elección y que sientan cierto grado de libertad, consiguiendo una plantilla más comprometida y motivada al sentir que son escuchados. También recomienda a las empresas que implementen el trabajo en remoto que monitoreen los resultados para hacer los ajustes que sean necesarios (Strack, R., Kovács-Ondrejko, O., Baier, J., Antebi, P., Kavanagh, K., & Gobernado, A. L., 2021).

En segundo lugar, y al hilo de lo que se propuso en el punto IV del presente trabajo relativo al análisis de estrategias útiles para la gestión de la diversidad generacional, se recomienda fomentar una cultura organizativa diversa centrada en las relaciones interpersonales y en los valores sociales. Para ello es necesario capacitar a los líderes de las organizaciones en los nuevos estilos de liderazgo y promover el liderazgo inclusivo, pues los modelos de liderazgo han cambiado tras la pandemia (Strack, R., Dyrchs, S., & Tauber, M., 2022). Además, habrá que hacer un acompañamiento real sobre todo en los trabajadores que encuentren mayores dificultades a la hora de adaptarse al trabajo en remoto. Así, por ejemplo, los empleados más senior de las organizaciones que puedan encontrar mayores dificultades pueden ser acompañados por empleados más jóvenes para facilitar el uso de las tecnologías y no dejar a nadie atrás. También se apunta la necesidad de velar más por la salud de los empleados, no solo física sino también mentalmente.

En este sentido, si bien se ha hablado de la revolución demográfica y del envejecimiento de la población, resulta pertinente pararse a analizar otro fenómeno que sin duda afectara ya no solo a las empresas sino también a la sociedad en general. Este fenómeno se trata del alarmante aumento de personas con problemas de salud mental, sobre todo en las personas más jóvenes pertenecientes a la generación Z y a los millenials. En este sentido, las empresas deben prestar especial atención a los trabajadores que se encuentran en la última etapa de su vida laboral, pero también han de hacerlo con los trabajadores más jóvenes que son los más afectados por esta pandemia silenciosa. En un comunicado del

Grupo de Trabajo Multidisciplinar sobre Salud Mental en la Infancia y Adolescencia se alertaba de que COVID-19 ha provocado un aumento de hasta el 47% en los trastornos de salud mental en los menores (Grupo de Trabajo Multidisciplinar sobre Salud Mental en la Infancia y Adolescencia., 2022). Por otro lado, en la Revista de Estudios de Juventud del Gobierno de España se afirma que:

*Según la Organización Mundial de la Salud (OMS) entre un 10 y un 20 por ciento de los adolescentes europeos sufren algún problema de salud mental o de comportamiento. Alrededor de dos millones de jóvenes sufren en Europa trastornos mentales, en distinto grado de severidad. Estas cifras nos sirven para recordar que el cuidado de la salud mental de las personas jóvenes es en cualquier sociedad un imperativo para la construcción del futuro. La protección de la autoestima y el desarrollo del potencial intelectual y emocional de los y las jóvenes son una responsabilidad que afecta a todos los actores sociales. (Instituto de la Juventud, 2009)*

Organizaciones como Generacciona ya son conscientes de la situación y de la urgencia de que las empresas tomen medidas para mejorar la salud mental de sus trabajadores y han elaborado un programa para formar a las empresas en salud generacional (Generacciona, 2022). Esta organización también ha llevado a cabo un estudio en colaboración con la Universidad Europea, con Critería y con diversas empresas participantes sobre Salud y Bienestar Intergeneracional que ponen de relieve los problemas de salud más típicos en cada una de las generaciones para que las empresas los tengan en cuenta y tomen medidas más adaptadas (Generacciona, 2022).

Dicho esto, y para finalizar este apartado, resulta interesante mencionar una serie de recomendaciones para poner en marcha un programa de diversidad en una empresa. En primer lugar, se recomienda realizar un análisis cualitativo a través de focus y workshops con miembros de la empresa, especialmente con aquellos que formen parte del target del programa, para conocer sus ideas y motivaciones y hacer un programa “a medida”. Además, se recomienda involucrar a la alta dirección para crear un mayor compromiso, nombrando a un executive sponsor que se encargue de la implementación y supervisión del programa, y se asegure de que el programa de diversidad llega a todas las áreas y departamentos de la empresa. Posteriormente habrá que definir las dimensiones de

diversidad a abordar y definir a que grupos de interés se va a dirigir. También será necesario presentarlo a la organización y elaborar un plan de comunicación, además de elaborar un plan de formación sobre diversidad y sesgos y promover espacios de diálogo sobre diversidad e inclusión. Finalmente, para comprobar la efectividad del programa y poder mejorarlo con el tiempo, resulta crucial realizar mediciones periódicas de los logros y realizar una valoración de estos para realizar los ajustes pertinentes (CaixaBank, 2023).

Otra forma de abordar la gestión de la diversidad generacional es a través de consultoras externas especializadas en capital humano, como por ejemplo Alexander Hughes Human Capital, que gracias a su experiencia ofreciendo soluciones a distintas empresas son capaces de llevar a cabo una serie de acciones encaminadas en este caso a promover la diversidad generacional. Así, estas consultoras pueden desarrollar planes de carrera, planes de sucesión y otras estrategias con el fin de promover la diversidad generacional en las organizaciones de manera externa.

Sea como fuere, la revolución demográfica es un hecho innegable, las diferencias entre las distintas generaciones son reales, y los beneficios de la diversidad gestionada de manera efectiva están más que probados, creando empresas más competitivas y un ambiente laboral más inclusivo en el que impera el respeto (BCG, 2023). Por ello resultaría conveniente que los líderes de las organizaciones sigan el ejemplo de algunas de las empresas más comprometidas con esta cuestión y que adapten estas medidas a las necesidades de sus organizaciones y de su plantilla.

## VII. CONCLUSIONES

Como se adelantó en la Introducción, el objetivo de este Trabajo Final de Grado era examinar la diversidad generacional en las empresas y su impacto en la gestión del talento. Para ello, se ha realizado un análisis de la diversidad generacional que ayuda a comprender los valores, los comportamientos y las actitudes de cada una de las generaciones presentes en el mercado laboral, para promover un ambiente de trabajo lo más efectivo posible.

Se ha identificado a los Baby Boomers como una generación que busca la estabilidad y la seguridad en sus vidas, a la generación X como una generación más abierta a la movilidad laboral y se ha destacado que ambas generaciones han tenido que esforzarse para adaptarse a las nuevas tecnologías. De los millennials, los nativos digitales, se ha destacado que buscan trabajos más flexibles que faciliten la conciliación de la vida familiar y laboral, y que buscan trabajar en empresas con valores compartidos. Finalmente, de la generación Z, la más joven de todas, se ha destacado su tolerancia y preocupación por la diversidad, así como su dominio de las nuevas tecnologías. Todo ello pone de relieve la necesidad de comprender a cada generación para gestionar el capital humano desde un liderazgo inclusivo que garantice el éxito y el respeto de los trabajadores sin importar su edad.

Además, se ha profundizado en el contexto demográfico actual examinando el envejecimiento de la población y sus respectivos desafíos y oportunidades; y se ha analizado el impacto que pueden tener las percepciones y los sesgos en la gestión de los empleados y en la capacidad de las distintas generaciones para colaborar entre sí.

Se han analizado los posibles beneficios y desafíos que presenta la diversidad generacional, y se ha expuesto cómo la gestión efectiva de esta diversidad sirve de estrategia para la mejora de la productividad y el rendimiento empresarial, ya que fomenta la creatividad, la innovación, el compromiso organizacional, la reducción de conflictos, la colaboración, la toma de decisiones y el aprendizaje continuo. Desde este prisma, se sugiere a las empresas que sean previsoras en la gestión de la diversidad generacional

para abordar con antelación los posibles retos que puedan surgir para aprovechar al máximo sus aspectos positivos.

Para ello se han identificado una serie de estrategias que pueden resultar útiles para su gestión, como los programas de formación continua, los programas de mentoring o las sesiones de capacitación de sesgos, que mejoran la transferencia de conocimientos y la motivación de los empleados y reducen los prejuicios y las tensiones entre generaciones. Por ello, se recomienda a las empresas que implementen este tipo de herramientas de forma personalizada atendiendo a las características de la organización y a las necesidades de los empleados para mejorar el rendimiento empresarial al lograr la gestión efectiva de la diversidad generacional dentro de cada organización.

También se ha destacado cómo la pandemia del COVID-19 ha impulsado la importancia de destinar recursos a la gestión de la diversidad. Además, se han mencionado estudios que evidencian cómo los trabajadores reclaman cambios en la gestión del capital humano y cómo cada vez le dan más importancia a la diversidad y al clima laboral de las empresas, sobre todo los trabajadores más jóvenes.

Por otro lado, se ha mencionado el Código de Principios de Diversidad Generacional reconociendo su valor para todas aquellas empresas que quieran abordar con éxito el desafío que plantea esta cuestión y se han puesto una serie de ejemplos de empresas como IBM, Mapfre, CaixaBank o Repsol que pueden servir de inspiración a las organizaciones que quieran seguir sus pasos y comprometerse con la gestión de la diversidad generacional.

Se han dado una serie de recomendaciones destacando la necesidad de desarrollar una estrategia de trabajo en remoto que tenga en cuenta las preferencias de los trabajadores, su edad y las necesidades de cada puesto de trabajo, ofreciendo un espacio de libre elección y un sistema de compensación con otro tipo de incentivos para aquellos trabajadores que no puedan realizar su trabajo desde cualquier lugar. También se ha recomendado que las empresas fomenten una cultura diversa dentro de la organización, capacitando a sus líderes en nuevos estilos de liderazgo para que sepan afrontar con éxito el reto de la gestión de la diversidad generacional, promoviendo un liderazgo inclusivo que tenga además en cuenta la salud de los empleados, no solo física sino también mental.



Con todo ello y concluyendo este trabajo, resulta necesario terminar reconociendo las limitaciones de este análisis, ya que es imposible determinar a priori qué caracterizará a las generaciones futuras. Por ello este trabajo concluye reiterando que no es solo necesario estudiar el panorama laboral actual, sino que resulta imperativo para la correcta gestión del capital humano y de la diversidad la auténtica comprensión de cada generación, actual y futura, para que las organizaciones sean capaces de anticiparse a los posibles retos que habrán de afrontar. Entre estos retos que sin duda tendrán un impacto no solo en la gestión de la diversidad generacional, sino en la gestión del capital humano en su conjunto, destaca el impacto de las Inteligencias Artificiales en los lugares de trabajo; las consecuencias que tendrán en las generaciones más jóvenes la pandemia del COVID-19; el incremento de los problemas de salud mental; o el cambio de mentalidad de las generaciones venideras a la hora de entender el trabajo.

Y para finalizar, se anima nuevamente a las empresas a que fomenten ambientes de trabajo diversos y a que investiguen sobre la materia con el fin de crear no solo organizaciones más comprometidas, sino una sociedad cada vez más diversa, respetuosa e inclusiva en todos los ámbitos.

## VIII. BIBLIOGRAFÍA

- 11 pasos para construir el programa de diversidad de tu empresa.* (2023). El Blog de CaixaBank. Recuperado el 20 de marzo de 2023, de <https://blog.caixabank.es/blogcaixabank/como-poner-en-marcha-un-programa-de-diversidad-en-tu-empresa/>
- Alexander Hughes. (2023). *Executive search, Board Service, Human Capital Appraisal.* Alexander Hughes | International Executive Search firm. Recuperado el 20 de marzo de 2023, de <https://www.alexanderhughes.com>
- Atenzia apuesta por la empleabilidad senior y aspira a tener un 45% de plantilla con más de 45 años.* (2023). Atenzia. Recuperado el 8 de enero de 2023, de <https://atenzia.com/es/noticia/atenzia-empleo-seniorn>
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory.* Prentice Hall.
- BBVA. (2021). *'Baby boomers', generación X, 'millennials' y 'centennials': el talento en cuatro generaciones.* BBVA noticias. Recuperado el 23 de noviembre de 2022, de <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/baby-boomers-generacion-x-millennials-y-centennials-el-talento-en-cuatro-generaciones/>
- Bendita Edad.* (s. f.). CaixaBank. Recuperado el 15 de marzo de 2023, de <https://www.caixabank.es/particular/caixabank-seniors/bendita-edad.html>
- Bourke, J., & Dillon, B. (2018). *The diversity and inclusion revolution: Eight powerful truths.* Deloitte. Recuperado el 9 de enero de 2023, de [https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4209\\_Diversity-and-inclusion-revolution/DI\\_Diversity-and-inclusion-revolution.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4209_Diversity-and-inclusion-revolution/DI_Diversity-and-inclusion-revolution.pdf)
- Cady, S. H., & Valentine, J. (1999). *Team Innovation and Perceptions of Consideration: What Difference Does Diversity Make?* *Small Group Research*, 30(6), 730–750. <https://doi.org/10.1177/104649649903000604>

- CaixaBank. (2022). Fundación Haz. Recuperado el 11 de marzo de 2023, de <https://www.hazfundacion.org/rankings-de-transparencia/tema/talento-senior/2021/caixabank>
- CaixaBank. (2023). *Programa diversidad Wengage CaixaBank* [Video]. YouTube. Recuperado el 3 de marzo de 2023, de <https://www.youtube.com/watch?v=eI0zQuC-9sE>
- CaixaBank. (s. f.). *Manifiesto de la diversidad*. Recuperado el 11 de marzo de 2023, de [https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank\\_com/Documentos/Personas/ManifestEngage\\_es.pdf](https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank_com/Documentos/Personas/ManifestEngage_es.pdf)
- Cascante, E. (2022). *7º Encuentro de Buenas Prácticas Gestión Diversidad Generacional. Se presentarán los casos de éxito de Mapfre, CaixaBank, Indra y Axa*. Generaciona - Queremos accionar y unir el talento de todas las generaciones. Recuperado el 19 de enero de 2023, de <https://generaciona.org/7o-encuentro-de-buenas-practicas-gestion-diversidad-generacional-se-presentaran-los-casos-de-exito-de-mapfre-caixabank-indra-y-axa/>
- Cascante, E. (2022). *Súmate al Código de Principios de Diversidad Generacional del Observatorio G&T, y difunde tu compromiso en el acto institucional el 27/09/22 en el auditorio de Repsol*. Generaciona - Queremos accionar y unir el talento de todas las generaciones. Recuperado el 4 de enero de 2023, de <https://generaciona.org/sumate-al-codigo-de-principios-de-diversidad-generacional/>
- Centro de investigación - ageing nomics- Fundación MAPFRE. (2021). *Mapa del talento sénior 2021*. Fundación MAPFRE. Recuperado el 11 de enero de 2023, de [https://documentacion.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/es/catalogo\\_imagenes/grupo.do?path=133](https://documentacion.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/es/catalogo_imagenes/grupo.do?path=133)
- Centro de investigación - ageing nomics- Fundación MAPFRE. (2022). *II Mapa del talento sénior 2022*. Fundación MAPFRE. Recuperado el 12 de enero de 2023, de <https://documentacion.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/es/media/group/1117621.do>

- Cerca de 150 empresas se comprometen con la diversidad generacional.* (2022). compromiso RSE. Recuperado el 7 de enero de 2023, de <https://www.compromisorse.com/rse/2022/08/04/cerca-de-150-empresas-se-comprometen-con-la-diversidad-generacional/>
- Childs, T. (2005). *Managing workforce diversity at IBM: A global HR topic that has arrived.* Human Resource Management. 44. 73 - 77. Recuperado el 4 de enero de 2023, de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.20042>
- Costanza, D.P., Badger, J.M., Fraser, R.L. et al. (2012). *Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis.* J Bus Psychol 27, 375–394. Recuperado el 30 de diciembre de 2022, de <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>
- Cox, L.-V. (2016, marzo). *Understanding Millennial, Generation X, and Baby Boomer Preferred Leadership Characteristics: Informing Today's Leaders and Followers.* Recuperado el 23 de noviembre de 2022, de [https://digitalcommons.umassglobal.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1045&context=edd\\_dissertations](https://digitalcommons.umassglobal.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1045&context=edd_dissertations)
- Creemos en la diversidad e igualdad de oportunidades | Repsol.* (2022). REPSOL. Recuperado el 17 de enero de 2023, de <https://www.repsol.com/es/empleo/que-ofrecemos/igualdad-diversidad/index.cshtml>
- Cultura Corporativa | Sobre Nosotros | Banco Santander.* (2022). Recuperado el 18 de marzo de 2023, de <https://www.santander.com/es/sobre-nosotros/cultura-corporativa>
- Diversidad e inclusión | Banco Santander.* (2022). Recuperado el 22 de febrero de 2023, de <https://www.santander.com/es/stories/diversidad-e-inclusion>
- El 89% de las personas espera que sus trabajos sean parcialmente remotos después de la pandemia.* (s. f.). BCG Global. Recuperado el 19 de febrero de 2023, de <https://www.bcg.com/press/31march2021-89-percent-of-people-expect-their-jobs-to-be-partially-remote-after-pandemic>

*El III Encuentro de Economía Senior se centra en la importancia de ver el envejecimiento “como una de las grandes oportunidades de nuestro tiempo”.* (2023). Atenzia. Recuperado el 8 de enero de 2023, de <https://atenzia.com/es/noticia/encuentro-de-economia-senior>

*Es necesario redefinir las políticas de diversidad, equidad e inclusión en las empresas.* (2021). BCG Global. Recuperado el 7 de febrero de 2023, de <https://www.bcg.com/press/1june2021-necessary-redefine-the-diversity-policies-equity-and-inclusion-in-companies>

European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion. (2019). *Employment and social developments in Europe 2019: sustainable growth for all: choices for the future of Social Europe. Publications Office.* Recuperado el 29 de diciembre de 2022, de <https://data.europa.eu/doi/10.2767/305832>

European Commission. (2020). *Employment and Social Developments in Europe.* Recuperado el 18 de diciembre de 2022, de [https://www.etui.org/sites/default/files/2020-11/Employment%20and%20Social%20Developments\\_2020.pdf](https://www.etui.org/sites/default/files/2020-11/Employment%20and%20Social%20Developments_2020.pdf)

Generacciona - Queremos accionar y unir el talento de todas las generaciones. (2022). *MAPFRE.* Recuperado el 11 de enero de 2023, de <https://generacciona.org/mapfre/>

Generacciona - Queremos accionar y unir el talento de todas las generaciones. (2022). *Generacciona.* Recuperado el 17 de enero de 2023, de <https://generacciona.org>

Generacciona - Queremos accionar y unir el talento de todas las generaciones. (2022). *Santander.* Recuperado el 22 de febrero de 2023, de <https://generacciona.org/santander/>

Generacciona (2023). *Código de principios.* Recuperado el 4 de enero de 2023, de <https://generacciona.org/codigo-de-principios/>

Generaciona - Queremos accionar y unir el talento de todas las generaciones. (2022). *Programa de Salud Mental con Perspectiva Generacional*. Recuperado el 17 de marzo de 2023, de <https://generaciona.org/programa-salud-en-pandemia/>

Generaciona - Queremos accionar y unir el talento de todas las generaciones. (2022). *Salud y Bienestar Intergeneracional*. Recuperado el 19 de marzo de 2023, de <https://generaciona.org/salud-y-bienestar-intergeneracional/>

Gil, F. (1995). *El estudiante como actor racional: Objeciones a la teoría del capital humano*. Ministerio de Educación y Formación Profesional. Recuperado el 2 de enero de 2023, de <https://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:0cf98838-0228-4194-8be8-1033e9be1a11/re3061000494-pdf.pdf>

Gonzalo, A. (2021). *Entrevista a un Líder Intergeneracional – ARTURO GONZALO AIZPIRI – Repsol*. Generaciona - Queremos accionar y unir el talento de todas las generaciones. Recuperado el 17 de enero de 2023, de <https://generaciona.org/testimonio-lider-intergeneracional-javier-otero-vega-gas-natural-fenosa-2-2/>

Gratton, L., & Scott, A. J. (2016). *The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity (English Edition)*. Bloomsbury Information. Recuperado el 26 de noviembre de 2022.

Grupo de Trabajo Multidisciplinar sobre Salud Mental en la Infancia y Adolescencia. (2022). *Comunicado del grupo de trabajo multidisciplinar sobre salud mental en la infancia y adolescencia la pandemia ha provocado un aumento de hasta el 47% en los trastornos de salud mental de los menores*. Asociación Española de Pediatría. Recuperado 10 de marzo de 2023, de [https://www.aeped.es/sites/default/files/20220407\\_np\\_salud\\_mental\\_infancia\\_y\\_adolescencia.pdf](https://www.aeped.es/sites/default/files/20220407_np_salud_mental_infancia_y_adolescencia.pdf)

*Harnessing the Power of Age Diversity.* (2022). Harvard Business Review. Recuperado el 3 de enero de 2023, de <https://hbr.org/2022/03/harnessing-the-power-of-age-diversity>

Hernández, N. (2021). *La nueva mano de obra: los séniors.* Forbes España. Recuperado el 10 de diciembre, de <https://forbes.es/empresas/55805/la-nueva-mano-de-obra-los-seniors/>

*IBM 2020 diversity & inclusion report.* (2020). IBM. Recuperado el 11 de enero de 2023, de [https://www.ibm.com/impact/files/reports-policias/2020/IBM-2020\\_Diversity\\_Inclusion\\_Report.pdf](https://www.ibm.com/impact/files/reports-policias/2020/IBM-2020_Diversity_Inclusion_Report.pdf)

IBM Institute for Business Value. (2015). *Myths, exaggerations and uncomfortable truths: The real story behind millennials in the workplace.* Recuperado el 3 de enero de 2023, de <https://www.ibm.com/downloads/cas/Q3ZVGRLP>

IE Business School. (2017). Demografía y diversidad generacional. Center for Diversity IE. Recuperado el 27 de diciembre de 2022, de [https://centerfordiversity.ie.edu/wp-content/uploads/2017/01/Observatorio2017\\_Print.pdf](https://centerfordiversity.ie.edu/wp-content/uploads/2017/01/Observatorio2017_Print.pdf)

IE Foundation, Galdón San-Pastor, C., Puyol Antolín, R., Huang, T., Mcdermott, L., & Rey Actis, B. (s. f.). Intergeneracionalidad: Oportunidad de innovación para la empresa y la sociedad. Recuperado el 27 de diciembre de 2022, de [https://iewomen.blogs.ie.edu/files/2021/06/IE\\_SENIORS\\_III\\_Informe-Completo.pdf](https://iewomen.blogs.ie.edu/files/2021/06/IE_SENIORS_III_Informe-Completo.pdf)

*Informe de transparencia de gestión del talento sénior 2022 - Haz.* (2023). Fundación Haz. Recuperado el 3 de marzo de 2023, de <https://www.hazfundacion.org/cursos-formacion/informe-transparencia-talento-senior-2022>

*Informe de transparencia de talento sénior 2022 del IBEX 35 - Haz.* (2023). Fundación Haz. Recuperado el 3 de marzo de 2023, de <https://www.hazfundacion.org/informes/carrera-talento-senior-2022-informe-transparencia-buen-gobierno-gestion-talento-senior-ibex35>

Institute for Social Innovation. (2021, marzo). *Boomers and millennials in the same team: From conflict to opportunity*. Recuperado el 23 de noviembre de 2022, de <https://dobetter.esade.edu/en/intergenerational-talent>

Jungmann, F., Wegge, J., Liebermann, S., Ries, B., Schmidt, K. (2020). Improving Team Functioning and Performance in Age-Diverse Teams: Evaluation of a Leadership Training, *Work, Aging and Retirement*, Volume 6, Issue 3, 175–194. Recuperado el 29 de diciembre de 2022, de <https://doi.org/10.1093/workar/waaa003>

King, E., Finkelstein, L., Thomas, C., & Abby. (2019). *Generational Differences at Work Are Small. Thinking They're Big Affects Our Behavior*. Harvard Business Review. Recuperado el 29 de diciembre de 2022, de <https://hbr.org/2019/08/generational-differences-at-work-are-small-thinking-theyre-big-affects-our-behavior>

Kulik, C. T., Perry, E. L., & Bourhis, A. C. (2000). Ironic Evaluation Processes: Effects of Thought Suppression on Evaluations of Older Job Applicants. *Journal of Organizational Behavior*, 21(6), 689–711. Recuperado el 29 de diciembre de 2022, de <http://www.jstor.org/stable/3100397>

Leyva, M. C. (2021). *Rafael Puyol: “Es necesario un pacto entre los interlocutores del mercado laboral para atender al trabajador senior”*. Grupo MAPFRE Corporativo - Acerca de MAPFRE. Recuperado el 11 de enero de 2023, de <https://www.mapfre.com/actualidad/economia/mercado-laboral-trabajador-senior/>

Lisa M. Finkelstein, Katherine M. Ryan & Eden B. King. (2013). *What do the young (old) people think of me? Content and accuracy of age-based metastereotypes*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22:6, 633-657. Recuperado el 30 de diciembre de 2022, de [10.1080/1359432X.2012.673279](https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.673279)

*Los directivos que priorizan la inclusión en España reducen el riesgo de abandono de sus empleados en un 40%*. (s. f.). BCG Global. Recuperado el 19 de febrero de 2023, de <https://www.bcg.com/press/24february2023-los-directivos-que-priorizan-la-inclusion-en-espana-reducen>



- Manifiesto de diversidad.* (s. f.). CaixaBank. Recuperado el 11 de marzo de 2023, de <https://www.caixabank.com/es/personas/diversidad-igualdad-oportunidades/manifiesto-diversidad.html>
- Mapa de Talento Sénior.* (2023). Ageingnomics. Recuperado el 12 de enero de 2023, de <https://ageingnomics.fundacionmapfre.org/talento-senior/>
- Mapfre, Caixabank e Indra comparten sus buenas prácticas en.* (2022, 15 diciembre). Corresponsables.com España. Recuperado el 11 de enero de 2023, de <https://www.corresponsables.com/actualidad/mapfre-caixabank-indra-buenas-practicas-en-diversidad-generacional>
- MAPFRE. (2020). *Informe diversidad generacional.* Recuperado el 11 de enero de 2023, de <https://www.mapfre.com/media/octubre-diversidad-generacional-en-mapfre-2020.pdf>
- MAPFRE. (2022). *La diversidad generacional en los equipos, clave para ser más competitivos e innovadores.* Grupo MAPFRE Corporativo - Acerca de MAPFRE. Recuperado el 11 de enero de 2023, de <https://www.mapfre.com/actualidad/sostenibilidad/diversidad-generacional-clave-competitivos-innovadores/>
- MAPFRE. (2023). *Diversidad generacional.* Grupo MAPFRE Corporativo - Acerca de MAPFRE. Recuperado el 11 de enero de 2023, de <https://www.mapfre.com/sostenibilidad/compromiso-social/inclusion-y-diversidad/envejecimiento/>
- McCausland, T.C., King, E.B., Bartholomew, L. et al. (2015). *The Technological Age: The Effects of Perceived Age in Technology Training.* *J Bus Psychol* 30, 693–708. Recuperado el 30 de diciembre de 2022, de <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9390-5>
- Memoria de Diversidad e Inclusión.* (s. f.). CaixaBank. Recuperado el 11 de marzo de 2023, de <https://www.caixabank.com/es/personas/diversidad-igualdad-oportunidades/memoria-2021.html>

- Millennials and Gen Z: Leading and retaining talent in the multigenerational workplace.* (2021). Deloitte United States. Recuperado el 9 de enero de 2023, de <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/about-deloitte/articles/millennials-and-multigenerational-workplace.html>
- Nuestro Compromiso | Banco Santander.* (2023). Recuperado el 18 de marzo de 2023, de <https://www.santander.com/es/nuestro-compromiso>
- Nº 84. La salud mental de las personas jóvenes en España.* (2009). Injuve, Instituto de la Juventud. Recuperado el 22 de marzo de 2023, de <http://www.injuve.es/observatorio/salud-y-sexualidad/no-84-la-salud-mental-de-las-personas-jovenes-en-espana>
- Ofertas de empleo para profesionales con experiencia | Repsol.* (2022). REPSOL. Recuperado el 17 de enero de 2023, de <https://www.repsol.com/es/empleo/que-buscamos/profesionales-experiencia/index.cshtml>
- Personas y organización 2021.* (2021). MAPFRE. Recuperado el 11 de enero de 2023, de <https://www.mapfre.com/media/talento/personas-organizacion-2021.pdf>
- Poirel, G., & Coppola, M. (2021). *Wrong numbers.* Deloitte Insights. Recuperado el 9 de enero de 2023, de <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/post-pandemic-talent-strategy-generations-in-the-workplace.html>
- Programa Wengage.* (s. f.). CaixaBank. Recuperado el 19 de enero de 2023, de <https://www.caixabank.com/es/personas/diversidad-igualdad-oportunidades/wengage.html>
- Recursos Humanos. (2022, 27 septiembre). *Premios Generación a las mejores prácticas en diversidad generacional.* Foro Recursos Humanos - RRHH. Recuperado el 17 de enero de 2023, de <https://www.fororecursoshumanos.com/premios-generacion-gestion-diversidad/>

- Rey, J. (2021). *Santander, el mejor banco para trabajar*. Forbes España. Recuperado el 14 de febrero de 2023, de <https://forbes.es/empresas/62213/santander-el-mejor-banco-para-trabajar/>
- Santander. (2021). *Santander consigue la excelencia en materia de conciliación que otorga Fundación Másfamilia*. Recuperado el 18 de marzo de 2023, de <https://www.santander.com/es/sala-de-comunicacion/notas-de-prensa/2021/10/santander-consigue-la-excelencia-en-materia-de-conciliacion-que-otorga-fundacion-masfamilia>
- Santander. (2022). *Hacia un talento plural: cómo promover la diversidad en las empresas*. Recuperado el 13 de marzo de 2023, de <https://www.santander.com/es/sala-de-comunicacion/dp/hacia-un-talento-plural--como-promover-la-diversidad-en-las-empr>
- Santander. (2022). *Las medidas de Santander para impulsar la diversidad*. Recuperado el 22 de febrero de 2023, de <https://www.santander.com/es/stories/apostamos-por-la-diversidad-para-construir-un-futuro-mas-inclusivo>
- Santander. (2023). *Santander, el banco con la puntuación más alta del mundo en el Índice de Igualdad de Género de Bloomberg 2023*. Recuperado el 20 de marzo de 2023, de <https://www.santander.com/es/sala-de-comunicacion/notas-de-prensa/2023/01/santander-el-banco-con-la-puntuacion-mas-alta-del-mundo-en-el-indice-de-igualdad-de-genero-de-bloomberg-2023>
- Smith, C., Turner, S., & The leadership centre for inclusion. (s. f.). *The radical transformation of diversity and inclusion: The Millennial Influence*. Deloitte. Recuperado el 9 de enero de 2023, de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-inclus-millennial-influence-120215.pdf>
- Strack, R., Kovács-Ondrejko, O., Baier, J., Antebi, P., Kavanagh, K., & Gobernado, A. L. (2021). *Decoding Global Ways of Working*. BCG Global. Recuperado el 21 de marzo de 2023, de <https://www.bcg.com/publications/2021/advantages-of-remote-work-flexibility>

- Strack, R., Kovács-Ondrejko, O., Baier, J., Antebi, P., Kavanagh, K., López, A., BCG, & The Network. (2021). *Decoding global ways of working*. BCG. Recuperado el 23 de marzo de 2023, de <https://web-assets.bcg.com/74/33/14077446434fa8685891ba0e2e69/bcg-decoding-global-ways-of-working-mar-2021.pdf>
- Strack, R., Dyrchs, S., & Tauber, M. (2022). *Leadership in the New Now*. BCG Global. Recuperado el 23 de marzo de 2023, de <https://www.bcg.com/publications/2020/leadership-post-covid-19>
- Trawinski, L. (s. f.). *Leveraging the value of an age-diverse workforce*. SHRM Foundation. Recuperado el 3 de enero de 2023, de <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/the-aging-workforce/Documents/Age-Diverse%20Workforce%20Executive%20Briefing.pdf>
- United States Intelligence Community. (2013/mayo). *Report of the National Commission for the Review of the Research and development programs of the United States Intelligence Community*. Recuperado el 23 de noviembre de 2022, de [https://www.intelligence.senate.gov/sites/default/files/commission\\_report.pdf](https://www.intelligence.senate.gov/sites/default/files/commission_report.pdf)
- Warren, L. (2012). *Are Learning Differences between Generations A Myth?* Microassist. Recuperado 3 de enero de 2023, de <https://www.microassist.com/learning-dispatch/arelearning-differences-between-generations-a-myth/>
- Wegge, J., Jungmann, F., Liebermann, S., Shemla, M., Ries, B. C., Diestel, S., & Schmidt, K. H. (2012). What makes age diverse teams effective? Results from a six-year research program. *Work* (Reading, Mass.), 41 Suppl 1, 5145–5151. <https://doi.org/10.3233/WOR-2012-0084-5145>
- Zenger, T. R., & Lawrence, B. S. (1989). Organizational Demography: The Differential Effects of Age and Tenure Distributions on Technical Communication. *The Academy of Management Journal*, 32(2), 353–376. Recuperado el 28 de diciembre de 2022, de <https://doi.org/10.2307/256366>

Ziegler, A. (2016). *Millenials + Gen X: Are Learning Differences between Generations A Myth?* IBM Training and Skills Blog. Recuperado el 2 de enero de 2023, de <https://www.ibm.com/blogs/ibm-training/millenials-gen-x-are-learning-differences-between-generations-a-myth/>