



**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE**

**DIVERSIDAD GENERACIONAL EN LA
EMPRESA PRIVADA ESPAÑOLA:
retos y oportunidades.**

**Autor: Lucía Melgarejo Gutiérrez
Director: Jorge Merino Tamayo**

MADRID | Junio 2024

Resumen:

En los últimos años, la sociedad ha adquirido un amplio conocimiento relacionado con conceptos vinculados a la diversidad y la inclusión. Cada vez con más frecuencia se están llevando a cabo prácticas y estrategias de diversidad con el objetivo de crear espacios más inclusivos y equitativos en la sociedad actual. Estas prácticas han pasado de ser vistas como un requerimiento o una imposición, a ser comprendidas como estrategias clave para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización o sociedad.

En la actualidad, la diversidad para las empresas es un factor muy importante a tener en cuenta. Estas empresas conocen los grandes beneficios que genera trabajar en equipos diversos. La diversidad se puede ver reflejada tanto a nivel superficial (edad, sexo, raza) como a nivel profundo (creencias, valores, actitudes...).

La sociedad actual está más familiarizada con términos como la diversidad cultural o la diversidad de género, pero, ¿qué hay de la diversidad generacional en el entorno empresarial? La edad de los trabajadores puede suponer una barrera o un reto para las empresas, pero a su vez, también puede ser una gran oportunidad.

Este proyecto de fin de grado pretende informar al lector sobre la diversidad generacional en el entorno organizacional español. El objetivo principal es analizar la importancia de la diversidad generacional, su evolución y potenciales impactos en las empresas. Se realizará una investigación teórica y un estudio de campo mediante una encuesta a una muestra de personas de diferentes edades, con el fin de comprender si las diversas generaciones perciben la diversidad generacional como un desafío o una oportunidad para las empresas españolas.

Palabras clave: Diversidad, Inclusión, Diversidad Generacional, Empresas españolas, Desafío, Oportunidad.

Abstract:

Over the past few years, society has acquired a broad understanding of concepts related to diversity and inclusion. Diversity practices and strategies are increasingly being implemented with the aim of creating more inclusive and equitable spaces in today's world. These practices have gone from being seen as a requirement or an imposition, to being understood as essential strategies for the success and sustainability of any society and organization.

Nowadays, diversity is a very important factor for companies to take into account. These organizations are aware of the great benefits of working in diverse teams. Diversity can be reflected both externally (age, gender, race) and internally (beliefs, values, attitudes...).

While terms such as cultural and gender diversity are commonly discussed in our society, the concept of generational diversity in the business environment often receives less attention. However, the diversity in age among employees presents both challenges and opportunities for companies. It can serve as a barrier, yet it also holds immense potential for fostering innovation and growth.

This project aims to inform the reader about generational diversity in the Spanish organizational environment. The main objective is to analyze the importance of generational diversity, its evolution and potential impacts on companies. Theoretical research and a field study will be conducted by means of a survey with a sample of people of different ages, in order to understand whether they perceive generational diversity as a challenge or an opportunity for Spanish companies.

Key words: Diversity, Inclusion, Generational Diversity, Spanish companies, Challenge, Opportunity.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|-----------|
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 5 |
| 1.1 Objetivos de la Investigación..... | 5 |
| 1.2 Justificación de la importancia de la investigación..... | 6 |
| 2. MARCO TEÓRICO..... | 7 |
| a. Diversidad..... | 7 |
| 2.1 Concepto de diversidad y su importancia..... | 7 |
| 2.2 Dimensiones de la diversidad..... | 9 |
| 2.3 Comparativa de diversidad por países..... | 11 |
| 2.4 Diversidad, Equidad e Inclusión en el entorno organizacional..... | 13 |
| 2.5 Discriminación en el lugar de trabajo..... | 15 |
| 2.6 Estrategias de gestión de Diversidad, Equidad e Inclusión..... | 17 |
| b. Diversidad Generacional..... | 20 |
| 2.7 Importancia de la diversidad generacional y las características de las generaciones..... | 20 |
| 2.8 Principales oportunidades y ventajas de la diversidad generacional..... | 23 |
| 2.9 Potenciales retos de la diversidad generacional..... | 26 |
| c. Diversidad en España..... | 28 |
| 2.10 La gestión de la diversidad en las organizaciones españolas..... | 28 |
| 2.11 Diversidad generacional en la empresa privada española..... | 29 |
| 3. METODOLOGÍA..... | 32 |
| 4. RESULTADOS..... | 34 |
| 5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES..... | 41 |
| 6. BIBLIOGRAFÍA..... | 46 |

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Objetivos de la investigación:

Este proyecto de fin de grado tiene como objetivo principal analizar la diversidad generacional en el entorno organizacional español. El enfoque concretamente está centrado en los retos y las oportunidades que suponen tener una plantilla de diversas edades tanto para las empresas, como para los empleados. Para poder elaborar este proyecto sobre los retos y las oportunidades de la diversidad generacional primero, es necesario definir los objetivos que se buscan lograr en este estudio.

En primer lugar, me centraré en el concepto de diversidad y su importancia, las distintas dimensiones o tipos de diversidad y también realizaré una comparativa de diversidad entre distintos países. A continuación, hablaré sobre diversidad, equidad, inclusión y discriminación en el entorno organizacional y finalmente, expondré distintas estrategias y técnicas de gestión de la diversidad en las organizaciones.

En segundo lugar y como parte central de este estudio, se analizará específicamente la diversidad generacional en la empresa. Para ello llevaré a cabo una disertación sobre las distintas generaciones que confluyen en la empresa española. A continuación, estudiaré los potenciales retos que existen en el entorno laboral en cuanto a diversidad generacional y concluiré esta revisión de la literatura con las posibles oportunidades que ofrece la diversidad generacional a las empresas y a sus trabajadores. Posteriormente, se realizará una investigación teórica enfocada en la diversidad dentro de la empresa privada española. Empezaremos analizando la gestión de la diversidad en las organizaciones españolas y a continuación, expondremos las principales iniciativas que se están llevando a cabo en las empresas españolas en materia de diversidad generacional.

Finalmente, se realizará un estudio de campo mediante una encuesta a una muestra de 120 personas de diferentes generaciones. Se llevará a cabo un análisis cuantitativo de los resultados teniendo en cuenta variables como conflictos generacionales en el trabajo, comunicación entre generaciones, adaptación de las generaciones a nuevas tecnologías, discriminación generacional y principales desafíos de la diversidad generacional para las empresas. El objetivo principal es recopilar datos e información relevante sobre las experiencias, oportunidades y desafíos relacionados con la convivencia de distintos grupos generacionales en el ámbito laboral. La encuesta comenzará indagando en la generación de los participantes y posteriormente explorará si existen diferencias significativas en las percepciones y experiencias sobre la diversidad generacional en el trabajo entre los diferentes grupos de edad. De esta manera, se obtendrán datos empíricos que, junto con el análisis teórico previo, permitirán ofrecer una visión más completa sobre la diversidad generacional en el ámbito laboral español actual.

1.2 Justificación de la importancia de este estudio:

En un mundo cada día más globalizado, la diversidad en la sociedad actual es cada vez más latente. En la calle, en las escuelas o en nuestros lugares de trabajo podemos apreciar esa diversidad de distintas formas. Personas de diversas culturas, orientaciones sexuales o religiones confluyen en una misma sociedad, aportando una gran pluralidad de valores, ideas y distintas formas de entender la vida.

Para poder convivir con este abanico de diversidad, el respeto y la comprensión es clave para todos. Por ello es importante hablar sobre diversidad y entender que exponentes la conforman. Informarse acerca de la heterogeneidad de la sociedad actual es crucial para promover la comprensión, la inclusión, y la adaptación al cambio en un mundo diverso y en constante evolución.

Si hablamos de diversidad en el ámbito empresarial, debemos recalcar los avances en la implementación de iniciativas de DEI (Diversidad, Equidad e Inclusión) por parte de numerosas empresas. El Pacto Mundial de las Naciones Unidas junto con la consultora Accenture ha realizado una investigación en la que determinaron que el 92% de las empresas encuestadas estaban llevando a cabo iniciativas de diversidad e inclusión (*Informe Sobre Igualdad De Género, Diversidad E Inclusión*, 2021). Con el tiempo, las organizaciones han entendido que las estrategias de diversidad ofrecen numerosas oportunidades y aportan valor añadido a las propias empresas. Una investigación realizada por McKinsey sugiere que las empresas que destinan recursos a promover la diversidad e inclusión tienen mayores probabilidades de formar equipos eficaces y flexibles. Estas empresas son capaces de reconocer la diversidad como una ventaja competitiva (Dolan et al., 2020). Aun así, es importante tener en cuenta que todavía queda mucho camino por recorrer en cuanto a la implementación de estas estrategias de diversidad por parte de numerosas empresas.

Tal y como he mencionado anteriormente, hay muchos tipos y formas de diversidad. Son muy frecuentes las investigaciones relacionadas con la diversidad cultural, diversidad de género o diversidad racial en el entorno empresarial. Aun así, hay un tipo de diversidad en la que la investigación no se centra en exceso: La diversidad generacional. La diversidad generacional puede afectar a las relaciones entre los equipos de trabajo y a los resultados de dichos equipos. Si conocemos las cualidades y características de las distintas generaciones que trabajan para las empresas actuales, seremos capaces de identificar las oportunidades que estas pueden aportar a las organizaciones. Por ello, es crucial conocer la importancia de la diversidad generacional. ¿Existe discriminación laboral en las empresas en función de la generación a la que pertenecen cada uno de los trabajadores?, ¿Es la diversidad generacional una ventaja competitiva para las empresas?... Este proyecto de investigación pretende dar respuesta a estas preguntas.

2. MARCO TEÓRICO DE LA DIVERSIDAD

a. Diversidad

2.1 Concepto de diversidad y su importancia.

La definición oficial que la Real Academia Española da a la palabra diversidad es “Variedad, semejanza, diferencia” (RAE, 2023). Esta simple definición puede considerarse ambigua dependiendo del contexto y la situación en la que se utilice. No podemos concluir si estos atributos se aplican a personas, objetos, o ideas. Debido a las posibles interpretaciones, es necesario destacar la dificultad que supone definir la palabra Diversidad. Al buscar sinónimos de las tres palabras que componen la definición de diversidad (variedad, semejanza y diferencia) encontramos conceptos como heterogeneidad, disparidad o desigualdad. Estas palabras nos indican que el concepto de diversidad supone un reto. Las diferencias en sí mismas representan un desafío para las organizaciones.

Si únicamente tenemos en cuenta las características visibles que nos permiten distinguir a las personas, entonces esta definición nos podría resultar útil para una simple interpretación inicial. No obstante, la diversidad es mucho más que aquellas diferencias que percibimos a través de la vista. Harrison y Klein plantean dividir el concepto de diversidad en tres elementos distintos: la separación, la variedad y la disparidad (Harrison & Klein, 2007). Estos autores explican que la *separación* aplicada a la diversidad se entiende como “las diferencias en cuanto a valores, actitudes, posiciones y opiniones entre los distintos miembros de una unidad”. En segundo lugar, la *variedad* hace referencia a “las diferencias de tipo o categoría, principalmente de información, conocimiento o experiencia entre los miembros de la unidad”. Por último, la diversidad también indica *disparidad* en cuanto a salario, ingresos, estatus y poder social (Harrison & Klein, 2007).

Entender la diversidad como únicamente aquellos factores externos que percibimos de cada persona es un gran error que nos puede llevar a estereotipos negativos. La diversidad abarca una amplia gama de características que van mucho más allá del color de piel o el sexo. Una definición más simple y clara de diversidad podría ser “Presencia de personas con diferentes características físicas, sociales y personales en un grupo u organización. Estas características son, entre otras, raza, etnia, edad, sexo, identidad sexual, religión, capacidad física y mental, idioma, ingresos y formación. La diversidad también puede indicar diferencias en las experiencias de vida, los antecedentes culturales, las creencias y los intereses dentro del grupo” (Diccionario del NCI, 2024). Esta definición recoge a la perfección el concepto de diversidad. Si bien esta definición no abarca todas las dimensiones de la diversidad, nos brinda una comprensión general de que esta no se limita únicamente a las características físicas visibles de las personas.

Es importante entender el concepto de diversidad para conocer y respetar las diferencias entre las personas que componen nuestra sociedad. Algunos de los grandes problemas sociales en la actualidad tienen su origen en la falta de tolerancia y comprensión hacia personas que son percibidas como “distintas”. El racismo o la homofobia son algunos ejemplos claros de ello. Para poder disminuir la discriminación que sufren estas personas, es importante comprender a los individuos que conforman nuestra realidad actual. El respeto a la diversidad se asocia con la no discriminación y la igualdad de derechos y oportunidades. Esta igualdad de oportunidades nos permite reducir la discriminación basada en la raza, el género, la edad o la discapacidad entre otras, lo que promueve el concepto de diversidad en el ámbito de las organizaciones y empresas (Alonso et al., 2009).

Si hablamos de este concepto de diversidad en el entorno organizacional, son muchos los beneficios que las empresas reciben de la diversidad de sus plantillas. Trabajar con personas de distintas culturas, capacidades, competencias y vivencias puede tener un gran impacto positivo en las empresas. Un artículo sobre diversidad de la revista Forbes propone diferentes razones por las que la diversidad ofrece un valioso equilibrio de opiniones y pensamientos en los equipos de trabajo. Según Miller (2022) algunas de las principales razones por las que la diversidad resulta beneficiosa para las empresas son:

- Aumento de la innovación y creatividad
- Incremento de la satisfacción laboral
- Mayor productividad
- Mejora de la comprensión de los clientes
- Aumento de los ingresos

Todas estas ventajas están interrelacionadas. El aumento de la innovación, la creatividad y la satisfacción laboral generan una mayor productividad, que a su vez genera un incremento de los ingresos para las empresas (Miller, 2022).

Estas son algunas de las razones por las que la diversidad es importante para las empresas. En la actualidad, los distintos beneficios que la diversidad supone para las organizaciones han sido contrastados. Según un estudio de McKinsey, las empresas clasificadas como superiores en cuanto a diversidad étnica y cultural son un 36% más rentables que las empresas clasificadas como inferiores en este ámbito (Dixon-Fyle et al., 2020). Aunque existen numerosos estudios que respaldan las consecuencias positivas de contar con una plantilla de trabajadores diversa, aún son muchas las empresas que todavía no han implementado políticas de gestión de la diversidad. Las empresas en la actualidad tienen un largo camino por recorrer y por ello es crucial continuar el diálogo abierto sobre diversidad en el entorno organizacional.

2.2 Dimensiones de la Diversidad.

La diversidad no son únicamente aquellas características externas que podemos percibir de las personas. Cuando consideramos los distintos tipos de diversidad, destacan comúnmente características como:

- El sexo
- La raza, etnia e identidad cultural
- La edad

Identificar estas características biográficas dentro de la diversidad no suele presentar dificultades en la mayoría de las situaciones. Aun así, debemos tener en cuenta muchas otras características que pueden ser no biográficas y que son cruciales para comprender las distintas dimensiones de diversidad existentes en la actualidad. Para entender dichas dimensiones de la diversidad puede ser ilustrativo utilizar el concepto del Iceberg de la diversidad (Casanova, 2008).

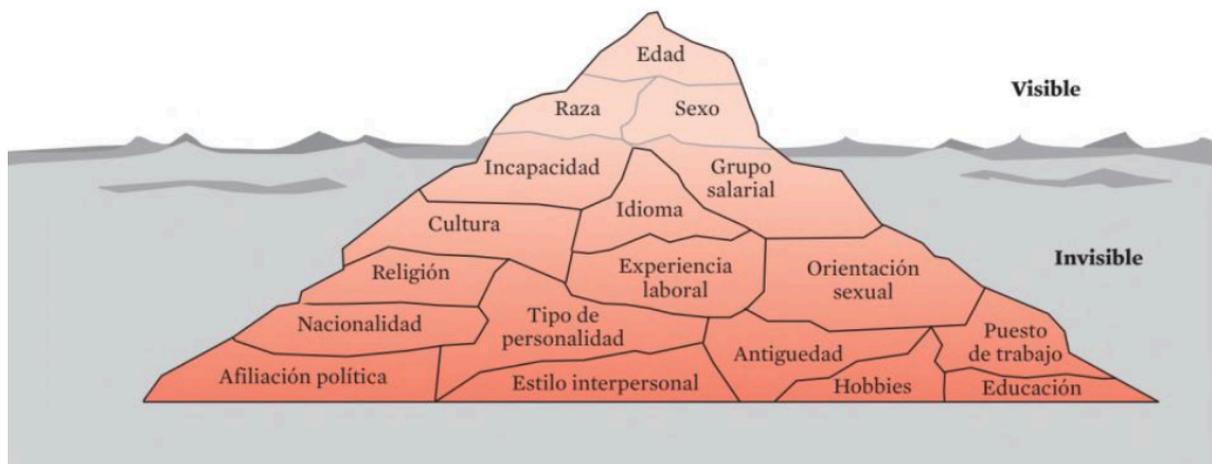


Figura 1: Iceberg de la diversidad (Alonso et al., 2009)

En el entorno empresarial, las dimensiones de la diversidad se pueden dividir en dos niveles principales: nivel visible y nivel invisible.

- **Nivel visible (externo o superficial):** Son aquellas características que podemos observar fácilmente como, por ejemplo, la edad, el sexo, la raza o etnia...
- **Nivel invisible (interno o profundo):** Estas características son menos evidentes a simple vista. Se trata de dimensiones como los valores, las creencias, la orientación sexual...

Los expertos han llevado a cabo numerosos estudios acerca de las dimensiones externas (sexo, raza y edad). Por el contrario, no existe una investigación tan extensa centrada en aquellas características internas o invisibles (idioma, educación, religión...). Una posible excepción a esta falta de información es la Orientación Sexual. Esta dimensión ha adquirido una mayor relevancia para los expertos en los últimos años, debido en gran medida a la publicidad y a los medios de comunicación (Alonso et al., 2009).

Existen diversos modelos y formas de analizar las distintas dimensiones y tipos de diversidad. La metáfora del iceberg proporciona una clasificación clara de las dimensiones de la diversidad. Otro modelo también reconocido por los expertos es el “Modelo de 4 Capas” de Gardenswartz & Rowe (2003). Esta forma muy extendida de clasificar las distintas dimensiones de la diversidad en la empresa no sólo nos permite diferenciar entre nivel interno y externo. También tiene en cuenta la personalidad y las dimensiones organizacionales, brindándonos una perspectiva mucho más completa y amplia sobre la diversidad.

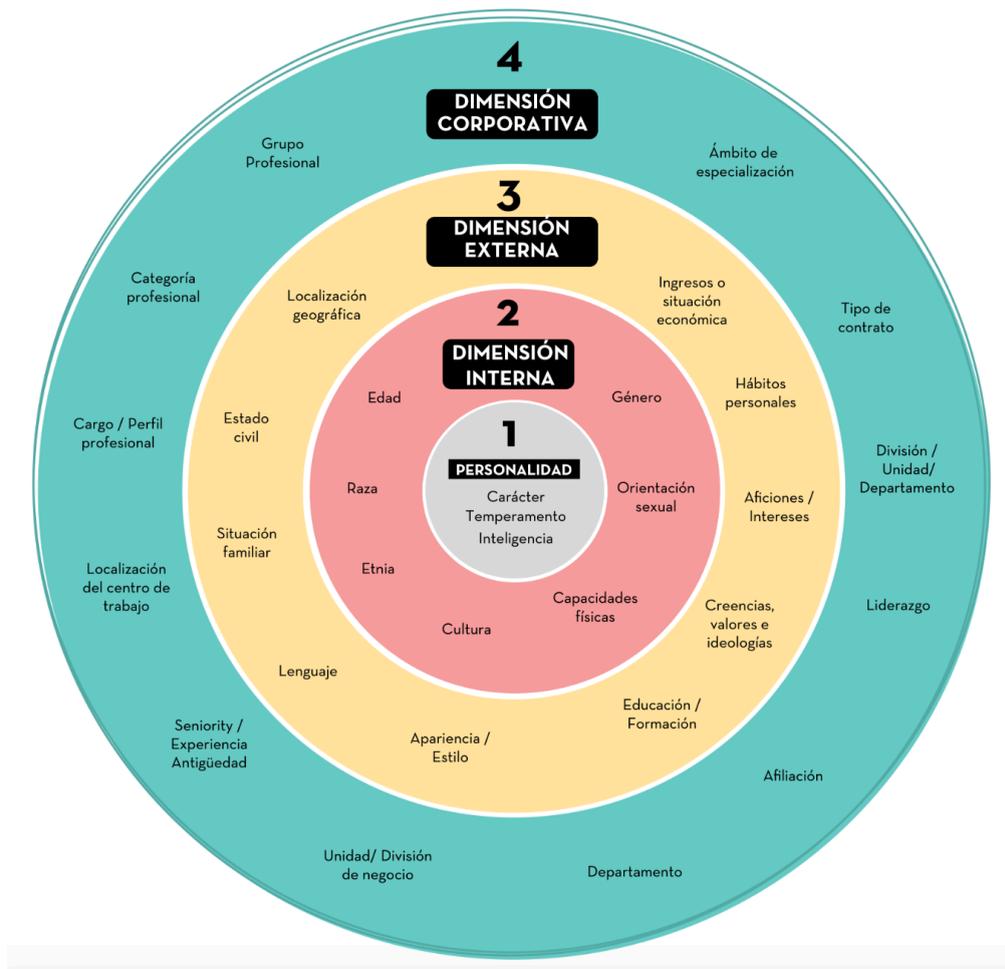


Figura 2: Las dimensiones de la diversidad en la empresa (Gil, 2023)

1. En primer lugar, encontramos la **personalidad**. La personalidad se define como “Diferencia individual que constituye a cada persona y la distingue de otra.” (RAE, 2023). Algunos elementos que constituyen la personalidad son el carácter, el temperamento y la inteligencia.
2. En segundo lugar, la **dimensión interna**. Al contrario que en el modelo del Iceberg, el nivel interno hace referencia a aquellas características más visibles que distinguen a las personas en el entorno organizacional. Estas características nos pueden llevar a prejuicios y estereotipos. Algunos ejemplos son: la edad, la raza, el género, la diversidad funcional, la orientación sexual...
3. En tercer lugar, la **dimensión externa**. Esta dimensión puede influir en nuestra toma de decisiones y nuestra forma de trabajar en las organizaciones (Gil, 2023). Algunos ejemplos son las creencias, los valores, el estado civil...
4. Por último, la **dimensión organizacional** o corporativa hace referencia a cómo interactúa el trabajador con el entorno organizacional que le rodea. Algunas dimensiones pueden ser el liderazgo o la antigüedad en la empresa.

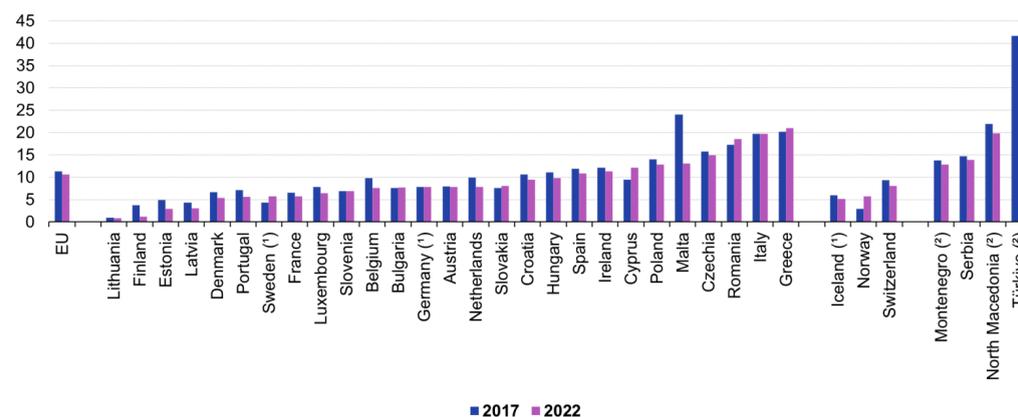
La gestión de la diversidad teniendo en cuenta todas estas dimensiones es una tarea compleja para las empresas. Por ello, cada organización tiene la libertad de seleccionar las dimensiones de la diversidad que considere relevantes y significativas en su área de especialización. Una estrategia de gestión de la diversidad no está obligada a abarcar todas las dimensiones necesariamente (Maj, 2015).

2.3 Comparativa de diversidad por países.

Es interesante comparar las principales dimensiones de la diversidad expuestas anteriormente entre distintos países. La investigación recoge datos relacionados principalmente con el nivel visible de la diversidad: la diversidad de género, diversidad racial, y diversidad por edad.

Comenzaré comparando la diversidad de género entre distintos países. Un informe llevado a cabo por el Eurostat recoge la diferencia entre las tasas de empleo de hombres y mujeres de entre 20 y 64 años de edad en Europa (Eurostat, 2023). Basándonos en el gráfico mostrado a continuación, los países europeos con una menor brecha de empleo entre hombres y mujeres en 2022 fueron: Lituania, Finlandia y Estonia. Por el contrario, los países con la brecha de empleo más alta fueron: Turquía, Grecia e Italia. España se sitúa en un punto medio en comparación con el resto de países europeos, por encima del 10% en cuanto a la brecha de empleo entre hombres y mujeres (Eurostat, 2023).

Gender employment gap, by country, 2017 and 2022
(percentage points)



(*) Break(s) in time series between the two years shown.

(*) 2020 data (instead of 2022).

Source: Eurostat (online data code: sdg_05_30)

eurostat

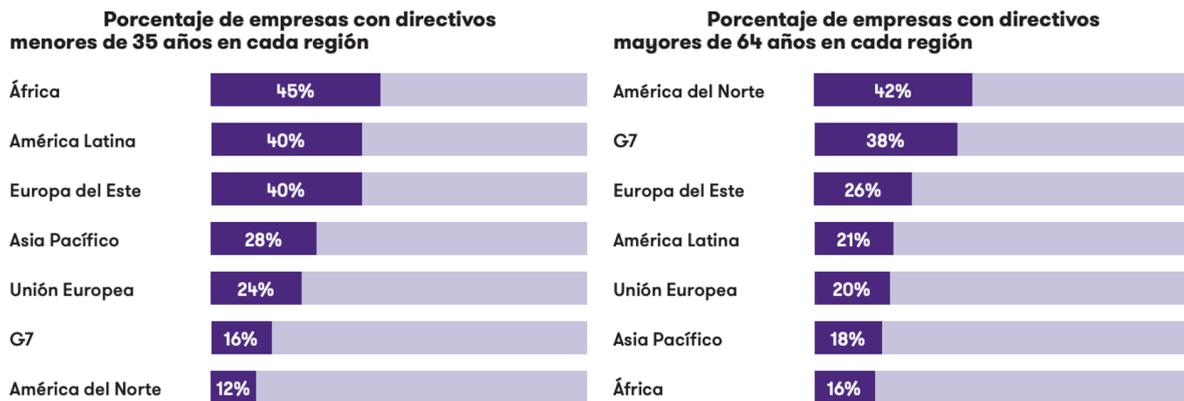
Figura 3: Brecha de empleo entre hombres y mujeres (Eurostat, 2023)

Por otro lado, es necesario analizar la representación femenina en puestos directivos entre distintos países. En base a otro artículo del Eurostat, los países europeos con un mayor porcentaje de mujeres directivas en 2020 fueron Letonia (45%) y Polonia (44%), seguidas de Bulgaria, Hungría, Eslovenia y Suecia (42%). En el lado opuesto, encontramos a Croacia (24%), Países Bajos (26%) y Chipre (27%). En España, el porcentaje de mujeres en puestos directivos ascendía a un 36% en 2020 (Eurostat, 2021).

Si hablamos ahora de diversidad racial o étnica, los países a nivel mundial con una mayor diversidad racial se encuentran en el continente africano. En su estudio, Gören determinó que los tres países con un mayor porcentaje de diversidad étnica eran Uganda, Liberia y Madagascar (Gören, 2013). A nivel organizacional, la diversidad étnica se puede analizar a través de la dirección de las empresas. Un informe elaborado por la empresa de consultoría Grant Thornton, elaboró una clasificación de las regiones con un mayor número de grupos étnicos representados en equipos directivos. La región más diversa fue África, seguida de Norte América. En último lugar, la Unión Europea (Schmidt, 2018).

En cuanto a diversidad por edad, existe una tendencia al envejecimiento de la población a nivel mundial. Según el informe de Perspectivas de la Población Mundial de 2022 elaborado por las Naciones Unidas, la población de adultos mayores de 65 años está experimentando un crecimiento más acelerado en comparación con la población que se encuentra por debajo de esa franja etaria. Los países con una mayor proporción de personas de 65 años de edad o más en 2022 fueron: Japón (29,9%), Italia (24,1%) y Finlandia (23,3%). Por el contrario, los países de África subsahariana tienen la distribución por edades más joven (United Nations, 2022).

La diversidad etaria o generacional en las empresas es un factor importante a la hora de determinar las diferentes edades de las plantillas en los entornos organizativos. África lidera la clasificación en cuanto a empresas con directivos más jóvenes, menores de 35 años (45%). Por el contrario, América del Norte es la región con un porcentaje más alto de directivos mayores de 64 años (42%) (Schmidt, 2018).



Figuras 4 y 5: Porcentaje de empresas con directivos menores de 35 y mayores de 64 años por región. (Schmidt, 2018).

2.4 Diversidad, Equidad e Inclusión en el entorno organizacional.

Es necesario profundizar en el término DEI en el lugar de trabajo. DEI son las siglas para Diversidad, Equidad e Inclusión. Es importante explicar estos tres conceptos por separado para así poder entender este término en su conjunto.

Según un artículo elaborado por Harvard Business School la diversidad, la equidad y la inclusión en el lugar de trabajo se pueden definir como (Boyles, 2023):

- **Diversidad:** La incorporación equitativa de individuos de distintos orígenes y perspectivas, con especial atención en aquellos grupos que tradicionalmente han sido subrepresentados.
- **Equidad:** ofrecer condiciones igualitarias para todos los trabajadores, independientemente de sus características o procedencias, para que puedan acceder a las mismas oportunidades y recibir un trato objetivo e imparcial.
- **Inclusión:** promover un ambiente de trabajo que acoja a todas las personas, sin importar sus diferencias individuales. Los trabajadores deben poder sentirse valorados, respetados y deben sentir que forman parte integral de una comunidad.

La Diversidad, equidad e inclusión están intrínsecamente relacionadas entre sí. Aunque una empresa cuente con una fuerza laboral diversa, sin políticas de inclusión como parte de su estrategia se desaprovechan las distintas perspectivas y enfoques de los empleados. Del mismo modo, si se garantiza la diversidad y la equidad, pero no la inclusión, no se fomentaría el compromiso y el desarrollo del talento, ya que los empleados podrían no sentirse valorados dentro de la organización (SAP Insights, n.d.).

Una empresa comprometida con las políticas de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) va más allá de simplemente contratar a personas de diversos orígenes y procedencias. Si bien esto es un paso importante, no es suficiente. Debe garantizar que estos empleados diversos también tengan igualdad de oportunidades para crecer, desarrollarse profesionalmente y ascender a posiciones de liderazgo y toma de decisiones dentro de la organización. Aunque incorporar la Diversidad, Equidad e Inclusión no es una tarea sencilla para las organizaciones, es fundamental para cualquier empresa hoy en día.

Según la revista Forbes, durante el año 2023 las iniciativas enfocadas en Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) comenzaron a ganar un interés significativo, lo cual generó reacciones adversas en algunos sectores. Ciertos líderes expresaron su postura crítica, argumentando que la importancia puesta en los programas de DEI en realidad sacaba a relucir conflictos que previamente no existían (MacArthur, 2024). Como ya sabemos, existe la perspectiva opuesta de que las políticas de DEI tienen numerosos beneficios tanto para las empresas como para los trabajadores. Un estudio realizado por Pew Research Center arroja datos reveladores sobre la percepción de los trabajadores hacia las medidas de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) implementadas en sus lugares de trabajo. Según los resultados, la mayoría de los trabajadores (56%), tiene una visión positiva respecto a este tipo de iniciativas. Sin embargo, estas percepciones favorables no son unánimes, pues el 16% de los encuestados, considera que las políticas y programas de DEI tienen un impacto negativo, mientras que el 28% manifiesta una opinión neutral, valorándolas como algo ni positivo ni negativo (Minkin, 2023).

También se debe tener en cuenta que los esfuerzos en DEI se valoran de manera distinta en función de las diferencias individuales de cada trabajador. La investigación mencionada anteriormente llevada a cabo por Pew Research Center, también analiza cómo las opiniones sobre las políticas de DEI en el lugar de trabajo varían en base a las características demográficas (Género, raza y edad) de cada individuo. Más mujeres que hombres tienen una opinión positiva hacia DEI en el lugar de trabajo (61% de mujeres frente a un 50% en los hombres). El 78% de los trabajadores de raza negra opinan que las políticas de DEI son algo bueno y los empleados menores de 30 años tienen una mayor tendencia a percibir los esfuerzos en DEI de manera positiva (Minkin, 2023).

2.5 Discriminación en el lugar de trabajo.

Los conceptos de diversidad y discriminación se encuentran intrínsecamente relacionados. Mientras que la diversidad alude a la multiplicidad de personas y a sus características individuales en la sociedad, la discriminación se manifiesta cuando se emiten juicios de valor hacia ciertas personas debido precisamente a esas características o particularidades que las diferencian del resto. Si bien la diversidad debería ser percibida de manera positiva para la sociedad, en ocasiones se convierte en un pretexto para la discriminación (Torres, 2023).

La discriminación puede surgir en numerosos contextos diferentes. En cualquier lugar público, en la escuela, en un puesto de trabajo... La Constitución Española de 1978 recoge, en el artículo 14, el derecho a la igualdad y a la no discriminación. Este artículo especifica “como motivos especialmente rechazables el nacimiento, la raza, el sexo, la religión u opinión, y prohibiendo la discriminación por cualquier otra circunstancia personal o social” (BOE, 2022).

Si nos centramos en la discriminación en lugar de trabajo es interesante definir este concepto en dicho entorno específico. La OFCCP (Departamento de Trabajo de los Estados Unidos) define la discriminación laboral como la manifestación de un trato desigual e injusto, cuando un empleador o reclutador trata de manera desfavorable a un trabajador o candidato, basándose en características como su etnia, raza, religión, género, orientación sexual, identidad de género, nacionalidad, discapacidad... La discriminación laboral también se puede dar hacia un grupo de personas, no necesariamente hacia un único individuo (OFCCP, 2016). Este tipo de acciones constituyen una forma de discriminación que va en contra de los principios de igualdad y equidad que deben prevalecer en cualquier entorno profesional.

Los principales tipos de discriminación en el entorno laboral están directamente relacionados con las dimensiones de la diversidad. En base a un artículo de la revista Forbes, las personas más afectadas por la discriminación en el ámbito laboral son las mujeres de raza negra y las personas transgénero. En el primer caso, el 25% de las mujeres de raza negra perciben que su tono de piel afecta de manera negativa en lo que respecta a sus oportunidades y trayectoria profesional. Por otro lado, el 60% de los trabajadores transgénero han experimentado situaciones de discriminación y tratos desfavorables en sus respectivos lugares de trabajo (Forbes, 2023). Aun así, existen muchas otras formas de discriminación en el lugar de trabajo. El banco español BBVA propone los siguientes tipos de discriminación laboral (BBVA, 2024):

- **Discapacidad:** Ocurre cuando las empresas no contratan o rechazan a individuos con limitaciones visuales, motrices o del habla, por ejemplo, a pesar de que cuenten con las calificaciones requeridas para el puesto.
- **Condición de salud:** la discriminación puede ocurrir cuando un trabajador padece una enfermedad crónica, enferma durante su vida laboral activa o debe cuidar de otra persona enferma y, como consecuencia, recibe un trato despreciativo, amenazas de despido o es relegado a un puesto con menor remuneración.
- **Género:** discriminación que surge al pensar que las mujeres no poseen las mismas capacidades que los hombres. Puede derivar en menores oportunidades o ascensos para ellas.
- **Apariencia física:** Esto ocurre cuando a una persona se le niegan oportunidades laborales equitativas o se impide su crecimiento dentro de la empresa, debido a su tono de piel, origen étnico o características físicas.
- **Embarazo:** el embarazo influye en las decisiones de no contratar o despedir al personal femenino.
- **LGBTIQ+:** discriminación hacia el colectivo LGBTIQ+ en forma de actos de homofobia o transfobia, evidenciados en la falta de un trato digno o despidos injustificados.
- **Religión:** Discriminación a trabajadores por su religión o por no compartir la misma fe que otros.

El convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación) llevado a cabo por la organización internacional del trabajo recoge que “Todo miembro para el cual este convenio se halle en vigor se obliga a formular y llevar a cabo una política nacional que promueva, por métodos adecuados a las condiciones y a la práctica nacionales, la igualdad de oportunidades y de trato en materia de empleo y ocupación, con objeto de eliminar cualquier discriminación a este respecto.” (OIT, 1958). Los países llevan a cabo políticas para evitar la discriminación en el entorno organizacional. Aun así, son las empresas las encargadas de ejecutar acciones y medidas que disminuyan el riesgo a la discriminación en el lugar de trabajo.

Para ello el Pacto Mundial de la ONU propone varias iniciativas que las empresas pueden implementar para fomentar la sostenibilidad empresarial y reducir la desigualdad laboral (Pacto Mundial, 2023).

- Impulsar políticas y prácticas que garanticen una remuneración equitativa, sin distinción de género.
- Facilitar e incentivar la incorporación de jóvenes al mercado laboral, brindándoles oportunidades justas.
- Promover la inclusión de las personas discapacitadas y defender sus derechos.
- Cultivar un entorno organizacional diverso e inclusivo para las personas LGBTIQ+

- Luchar contra los empleos precarios y fomentar la implementación de salarios dignos.
- Promover condiciones laborales justas y éticas a lo largo de toda la cadena de suministro y producción.

2.6 Estrategias de gestión de Diversidad, Equidad e Inclusión en las organizaciones.

El Manual de Formación en Gestión de la Diversidad de la Comisión Europea define la gestión de la diversidad como “el desarrollo activo y consciente de un proceso de aceptación y utilización de ciertas diferencias y similitudes como potencial en una organización, un proceso que crea valor añadido a la empresa, un proceso de gestión comunicativo, estratégicamente basado en valores y orientado hacia el futuro” (2007). Es importante comprender el concepto de gestión de la diversidad para poder conocer cómo las organizaciones actuales implementan estrategias que van más allá de simplemente defender dicha diversidad. Las estrategias de gestión de Diversidad, Equidad e Inclusión abarcan también el fomento de la equidad y la creación de espacios inclusivos, donde todas las personas tienen la posibilidad de aportar su máximo potencial, sintiéndose valoradas y respetadas. Cuando hablamos de Diversidad, Equidad e Inclusión en el lugar de trabajo, tendemos a focalizarnos en un aspecto más teórico de estos conceptos. Por ello, es necesario analizar las políticas e iniciativas que se están llevando a cabo por parte de las empresas en la práctica. Actualmente, numerosas organizaciones dedican esfuerzos y recursos para fomentar la Diversidad, Equidad e Inclusión en su día a día. Para que estas medidas sean efectivas, es importante que tengan coherencia con la estrategia empresarial de cada una de las organizaciones que las implementan.

En base a un artículo del Foro Económico Mundial, se va a proceder a analizar tres empresas que han conseguido un gran impacto mediante la implementación de medidas de Diversidad, Equidad e Inclusión. Estas empresas son: Heineken, McKinsey y PepsiCo (Foro Económico Mundial, 2024).

En 2020, Heineken advirtió con preocupación que solo el 9% de los puestos directivos en el área de ventas de la empresa estaban ocupados por mujeres. Para aumentar esta cifra, se implementó como estrategia de diversidad un programa conocido como “Mujeres en ventas”. La empresa agrupó sus objetivos en diferentes áreas para alcanzar las cifras que esperaban en cuanto a representación femenina. Concretamente, las tres áreas de interés fueron: contratación, retención y desarrollo. Esto sumado a los esfuerzos para crear una cultura empresarial inclusiva hizo que la iniciativa tuviera un gran éxito. En 2022, Heineken alcanzó el 22% de representación femenina en los puestos directivos del sector comercial (Foro Económico Mundial, 2024).

Otro ejemplo es McKinsey & Company. Esta compañía realizó una investigación para averiguar las principales causas de abandono de sus trabajadores. Los resultados permitieron comprobar que en comparación con el resto de trabajadores, el abandono de la compañía se daba fundamentalmente en aquellas mujeres que se reincorporaban a la empresa tras una baja por maternidad. Con el objetivo de reducir esta cifra de abandono, McKinsey & Company creó un programa de reincorporación que garantizó que todos los trabajadores (hombres y mujeres) recibieran apoyo a su regreso tras una baja de más de 12 semanas. Este programa consiguió una reducción del 20% de la tasa de abandono entre las madres consultoras europeas de la empresa. (Foro Económico Mundial, 2024).

Por último, una empresa que ha llevado a cabo estrategias efectivas en DEI es PepsiCo. En este caso, PepsiCo focalizó sus esfuerzos en la inclusión del colectivo LGBTQI+. Esta empresa ha ampliado su herramienta de recogida de datos mediante la incorporación de la orientación sexual e identidad de género como formas de autoidentificación para sus empleados (únicamente en aquellos lugares donde la ley lo permite). Después de la implementación de esta iniciativa, un total de 12,475 empleados de 33 países optaron voluntariamente por identificar su orientación sexual y su identidad de género. (Foro Económico Mundial, 2024).

Es importante destacar algunas claves compartidas por los programas de DEI más exitosos. Un informe realizado en 2023 por McKinsey y el Foro Económico Mundial muestra cinco elementos fundamentales que se encuentran presentes en aquellas iniciativas de DEI que han logrado generar un impacto trascendental en las organizaciones (World Economic Forum, 2023):

1. “Comprensión matizada de las causas fundamentales”: es crucial realizar un diagnóstico integral fundamentado en datos y opiniones de los grupos afectados para identificar áreas de mejora en DEI.
2. “Definición significativa de éxito”: Definir objetivos medibles en DEI, alineados con la misión empresarial, para orientar acciones y comprometer a los empleados.
3. “Líderes empresariales responsables y comprometidos”: la alta dirección de las empresas debe respaldar y priorizar las iniciativas DEI, asignando recursos suficientes y siendo un ejemplo del cambio deseado. Esto resulta esencial para garantizar el éxito y sostenibilidad de los esfuerzos organizacionales.
4. “Soluciones diseñadas para el contexto”: Implementar soluciones que aborden las causas del problema y promuevan cambios en los procesos y formas de trabajo. Esto permitirá lograr resultados efectivos y sostenibles, además de formar a los empleados para respaldar el cambio y potenciar su participación.

5. “Seguimiento riguroso y corrección de rumbo”: Realizar un seguimiento cuantitativo del progreso hacia los objetivos en DEI permite evaluar si las acciones son efectivas, si se deben realizar ajustes, optimizar recursos o redirigir los esfuerzos.
(Ellingrud et al., 2023)

b. Diversidad generacional

En apartados anteriores hemos definido el concepto de diversidad y las distintas dimensiones que la componen. En este apartado nos centraremos únicamente en una de las dimensiones de la diversidad que afectan a las empresas hoy en día, la diversidad generacional. Antes de analizar en profundidad este tipo de diversidad, es necesario definir la palabra generación. La Real Academia Española define el concepto de generación como “un conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación” (RAE, 2023).

2.7 Importancia de la diversidad generacional y las características de las generaciones.

La empresa Randstad define la diversidad generacional de una forma muy sencilla: “diferencia de edad en una plantilla de trabajadores que se traduce en las diferentes actitudes, experiencias y niveles de conocimiento de cada generación” (Randstad, 2024). Esta diferencia puede producirse de manera natural o puede ser consecuencia de una acción estratégica específica por parte de las empresas. Es importante diferenciar este concepto de la idea de gestión de la diversidad generacional. Dicha gestión es “el conjunto de medidas destinadas a garantizar un equilibrio de los diferentes grupos de edad dentro de la organización, que asegure la diversidad cultural y la pluralidad de perspectivas, la cohesión interna, la transmisión de los conocimientos y el aprovechamiento de las contribuciones de cada generación.” (Fundació Factor Humà, 2012).

Cómo manejar la complejidad de las relaciones intergeneracionales y entender las conductas y acciones que caracterizan a los trabajadores de cada generación son algunas de las cuestiones que preocupan cada vez más a las organizaciones. Es evidente la creciente importancia de la diversidad generacional para las empresas hoy en día, por ello, es necesario adoptar nuevos enfoques de liderazgo organizacional que fomenten la colaboración y el desarrollo del talento para todas las generaciones que confluyen en las empresas, asegurando así el éxito de las mismas.

Si la diversidad generacional se gestiona de la forma correcta, puede ser una gran ventaja competitiva para las empresas. Arancha Torres, vicepresidenta de Recursos Humanos de Capgemini en España, recomienda “aprovechar las sinergias que se producen entre las diferentes generaciones.” Tratar de obtener el máximo rendimiento a partir de las relaciones intergeneracionales entre los trabajadores ayudará a mejorar tanto la productividad como la convivencia en las organizaciones. Actualmente, Capgemini está llevando a cabo prácticas como promover que aquellos trabajadores con una mayor experiencia actúen como mentores para los trabajadores más juniors, y que estos a su vez, ofrezcan ayuda en cuanto a nuevas tecnologías y aspectos más digitales a aquellos seniors que lo necesiten (Randstad, 2023).

Las conductas, valores y acciones de los trabajadores de cada generación aportan diversidad de perspectivas, experiencia variada y enfoques innovadores a las empresas. Por ello, es importante analizar las características principales de las distintas generaciones que conviven actualmente en las empresas. Las cuatro principales generaciones son: “Baby boomers”, “Generación X”, “Millennials” y “Generación Z”. Además, es necesario destacar que existen algunas diferencias en cuanto a las distintas cohortes generacionales en base a cada país. Algunos países determinan años diferentes en los que las distintas generaciones se encuentran delimitadas. Dicha singularidad puede generar confusión a la hora de diferenciar la generación a la que pertenecemos. Por ello, y con el propósito de utilizar una única forma de categorizar las distintas generaciones, se ha escogido la clasificación más extendida a nivel mundial para este trabajo.

- **Baby Boomers (1946 a 1964)**

Esta generación está compuesta por aquellas personas nacidas entre 1946 y 1964. En base a estos años, estimamos que las personas que pertenecen a la generación Baby Boomer tienen en la actualidad entre 78 y 60 años. Reciben este nombre debido al concepto Baby Boom, un período en Estados Unidos de aumento significativo en las tasas de natalidad que ocurrió después de la Segunda Guerra Mundial. Esta época se caracterizó por el crecimiento económico de los países desarrollados y la libertad individual (Garay & Lillo, 2022). Es importante destacar el hecho de que esta generación llegó al panorama español de forma tardía. Se podría considerar que los Baby Boomers nacieron entre los años 1958 y 1975 en España, debido principalmente a los numerosos cambios socio-económicos y políticos que marcaron esta época. La carrera profesional de las personas nacidas en esta generación estuvo marcada por el comienzo de la democracia y el desarrollo económico en nuestro país (Domènech, 2023).

La etapa vital en la que se encuentra la generación Baby Boomer y el gran número de personas nacidas entre estos años, han ejercido una influencia trascendental en el ámbito laboral, los regímenes de jubilación y diversas esferas de la vida socioeconómica actual. Una gran parte de esta generación ocupa hoy en día puestos directivos, aunque otros están iniciando ya su etapa de jubilación. Numerosos autores describen las características principales de esta generación de diversas formas. Para algunos, los Baby Boomers son optimistas y tienden al trabajo en equipo y al crecimiento personal (Garay & Lillo, 2022). Otros aseguran que son ambiciosos, competitivos e individualistas (Fariás, 2017). En base a un informe elaborado por Esade en 2021, los Baby Boomers tienen un gran compromiso y experiencia. Prefieren la estabilidad y la seguridad, lo que les conduce normalmente a estar gran parte de su carrera profesional en la misma empresa (Esade, 2021). Por último, también cabe destacar que esta generación tuvo que adaptarse a las nuevas tecnologías después de incorporarse al mercado laboral y algunos siguen experimentando limitaciones en tareas más tecnológicas (Garay & Lillo, 2022).

- **Generación X (1965 a 1980)**

La Generación X se refiere a todas aquellas personas nacidas entre 1965 y 1980. En la actualidad, personas de entre 59 y 44 años aproximadamente. Esta generación es posterior a la generación de los Baby Boomers pero anterior a la Generación Millennial. En cuanto a contexto histórico, esta generación se incorporó al mundo laboral al final de la Guerra Fría, un momento de gran incertidumbre para el mundo. El capitalismo caracterizó estos años, haciendo que en esta generación se experimentara un notable impulso del consumismo. Además, la Generación X también vivió la consolidación de la mujer en el mercado laboral.

La Generación X se considera la primera generación realmente preparada a nivel académico de España. Los estudios universitarios y el conocimiento de otros idiomas les permitieron optar a un mayor número de puestos de trabajo. En cuanto a las nuevas tecnologías, las personas de esta generación tampoco se consideran nativos digitales. Crecieron en un entorno analógico, pero en algunos casos, cabe destacar su facilidad de adaptación al desarrollo tecnológico posterior (BBVA, 2023). Si hablamos de las características de la Generación X en el ámbito laboral, es preciso resaltar el pragmatismo, el pensamiento global y el inconformismo (Garay & Lillo, 2022). También son buenos jefes de equipo y suelen tener posiciones de liderazgo, prefiriendo avanzar profesionalmente en la misma compañía (Esade, 2021).

- **Millennials o Generación Y (1981 a 1996)**

Son las personas nacidas entre 1981 y 1996. Hoy en día estas personas tienen entre 43 y 28 años aproximadamente. Este periodo de tiempo se caracterizó por el fenómeno de la globalización, impulsado por el avance y la modernización de las nuevas tecnologías y de internet. La libertad de expresión marcó esta etapa de cambios políticos, en la que se vivió el final de los regímenes dictatoriales y el inicio de la democracia. Ha sido la primera generación a la que se le ha considerado nativos digitales. Esta generación comparte valores similares en todos los países debido a la globalización y la conexión a internet. El uso de redes sociales como Instagram y Facebook también está muy arraigado en la generación Millennial (Garay & Lillo, 2022).

Las características principales de esta generación son la diversidad, la sociabilidad y la eficiencia. Les gusta aprender y emprender nuevos proyectos. Tienen confianza en sí mismos y compromiso, pero no temen cambiar de trabajo. Tampoco conciben la vida sin tecnología y se adaptan rápidamente a las novedades (BBVA, 2023). Por otro lado, otros estudios consideran a los millennials como personas emprendedoras y creativas, comprometidas con problemas medioambientales y sociales. También destacan el equilibrio entre trabajo y vida personal como una de las prioridades principales de esta generación (Esade, 2021).

Por último, según el informe de la empresa Randstad, el año pasado la generación Millennial representaba el 43% de la fuerza laboral y, en unos años este porcentaje aumentará a un 75%. Estos datos reflejan la importancia de esta generación, y cómo los trabajadores millennials serán claves en el ámbito laboral en un futuro cercano (Randstad, 2024).

- **Generación Z (1997 a 2010)**

La generación Z está compuesta por aquellas personas nacidas entre 1997 y 2010. Por lo tanto, en la actualidad, estas personas tienen entre 14 y 27 años aproximadamente. Esta generación ha vivido el auge del terrorismo y una gran crisis económica en todo el mundo. En lo que respecta a las nuevas tecnologías, la Generación Z destaca a nivel global como nativos digitales, dado que han crecido utilizando Internet y smartphones desde una temprana edad (Garay & Lillo, 2022).

La forma de relacionarse, estudiar y trabajar online también hace que esta generación se caracterice por su impaciencia y por su dificultad para mantener la atención. También se les considera personas polivalentes y destacan por crear contenido en redes sociales (Esade, 2021). En cuanto a formas de trabajo, en esta generación los empleados son creativos, autodidactas e innovadores, prefiriendo el trabajo a distancia y siendo difíciles de fidelizar (BBVA, 2023). Por último, la generación Z es muy variada y multicultural, poseen una mentalidad global que no se ve restringida por las fronteras geográficas y respetan la diversidad debido a su mentalidad abierta. Además, poseen una gran responsabilidad y compromiso social (Coolhunting group, 2017).

2.8 Principales oportunidades y ventajas de la diversidad generacional

Como se ha mencionado anteriormente, la diversidad generacional puede suponer una gran ventaja competitiva para las empresas si se gestiona de manera adecuada. Dicha gestión genera una serie de oportunidades y beneficios no solo para las empresas, sino también para sus empleados. Aun así, únicamente el 8% de las empresas hoy en día incluyen políticas relacionadas con la edad como parte de sus políticas de gestión de la diversidad. Esta cifra refleja como la mayoría de las empresas están desaprovechando la oportunidad de beneficiarse de los resultados que genera una gestión efectiva de la diversidad generacional. Los equipos intergeneracionales ofrecen una combinación de habilidades, competencias, conocimientos y red de contactos que pueden aportar un gran valor a las empresas. Si los trabajadores se comprometen a aprender de las diferencias entre generaciones y las empresas gestionan estas diferencias de manera eficaz, la diversidad generacional puede mejorar los resultados de los equipos, generar una colaboración eficiente e impulsar la toma de decisiones (Harvard Business Review, 2022).

La revista Harvard Business Review ofrece, en su artículo “Harnessing the Power of Age Diversity”, un ejemplo concreto que ilustra los beneficios que puede obtener un equipo multigeneracional. Este ejemplo muestra las oportunidades que genera la diversidad generacional para un equipo de creadores de producto. Concretamente, la experiencia y red de clientes de los miembros de mayor edad, combinados con la información actualizada sobre los proveedores y la creatividad que pueden ofrecer los trabajadores más jóvenes, generan una gran ventaja frente a otros equipos más homogéneos en cuanto a diversidad generacional (Harvard Business Review, 2022).

La idea principal de esta sección es entender cómo la diversidad generacional puede generar una serie de oportunidades y ventajas que benefician a aquellas empresas que la gestionan de manera adecuada. A continuación, profundizaremos de forma concreta en aquellos aspectos positivos derivados de equipos multigeneracionales:

- En primer lugar, destacaremos el **aumento de la innovación y creatividad** como resultado de la colaboración entre trabajadores de distintas edades. Dicha innovación y creatividad están intrínsecamente relacionadas con la resolución de problemas. Las diversas perspectivas de las distintas generaciones al abordar problemas, promueven soluciones innovadoras que aportan originalidad a la creación de nuevas ideas. Los jóvenes, con sus originales ideas, pueden ofrecer enfoques novedosos y puntos de vista distintos a la hora de enfrentarse a desafíos y resolver problemas. Estos trabajadores más jóvenes son muy flexibles, adaptándose fácilmente a las fluctuaciones del mercado y a la transformación tecnológica que experimentamos en la actualidad. Por otro lado, los trabajadores de edad más avanzada y más experimentados, aportan un enfoque más estable gracias a su extenso conocimiento y trayectoria. La combinación de ideas innovadoras junto con la supervisión de los más experimentados contribuye al progreso de las empresas (Sanabria, 2023).
- En segundo lugar, otro aspecto positivo de la diversidad generacional es la **mejora de la colaboración** entre los miembros de un equipo multigeneracional. La colaboración entre generaciones promueve el respeto y la inclusión en el entorno laboral. El diálogo y la cooperación son dos valores que se ven incentivados cuando las distintas generaciones colaboran entre ellas en el trabajo. Esta colaboración promueve el aprendizaje continuo entre las generaciones. Es importante destacar como dicho aprendizaje puede tener lugar de manera bidireccional, ya que los trabajadores más mayores pueden aprender de los más jóvenes en cuanto a conocimientos relacionados con nuevas tecnologías y últimas tendencias, y por otro lado, las generaciones más jóvenes pueden aprender de la sabiduría y la experiencia de los trabajadores de edad más avanzada (Gómez De Rojas, 2023).

- La **retención del talento** es otro aspecto importante si queremos destacar las oportunidades que genera la diversidad generacional. Cada vez más trabajadores valoran los esfuerzos que realizan las empresas en cuanto a diversidad e inclusión a la hora de elegir un trabajo. Los trabajadores de generaciones más jóvenes pueden sentirse atraídos hacia aquellas plantillas más diversas en cuanto a edad, mientras que las generaciones de edad más avanzada tienen la oportunidad de sentir que su experiencia es valorada (Sanabria, 2023).

También es importante destacar que las prioridades de las diversas generaciones que conviven en las empresas son distintas. Por ello y con el objetivo de retener el talento, es importante crear sistemas de remuneración flexibles que se adapten a las distintas necesidades de cada generación. Esta flexibilidad puede mejorar la fidelización, el compromiso y el desempeño de los trabajadores, además de ofrecer una ventaja competitiva para la empresa. La remuneración flexible, junto con programas de formación para las distintas generaciones y otras estrategias más específicas, impulsarán el compromiso de los trabajadores. Algunas de estas estrategias clave son la excelencia en las habilidades de dirección y gestión, las posibilidades de crecimiento profesional dentro de la empresa, el desempeño de tareas significativas y por último, el impulso necesario para que las plantillas tengan un sentido de pertenencia e identificación con la empresa (Imperial, I., Mondelli, A., & Rivera, L., 2016).

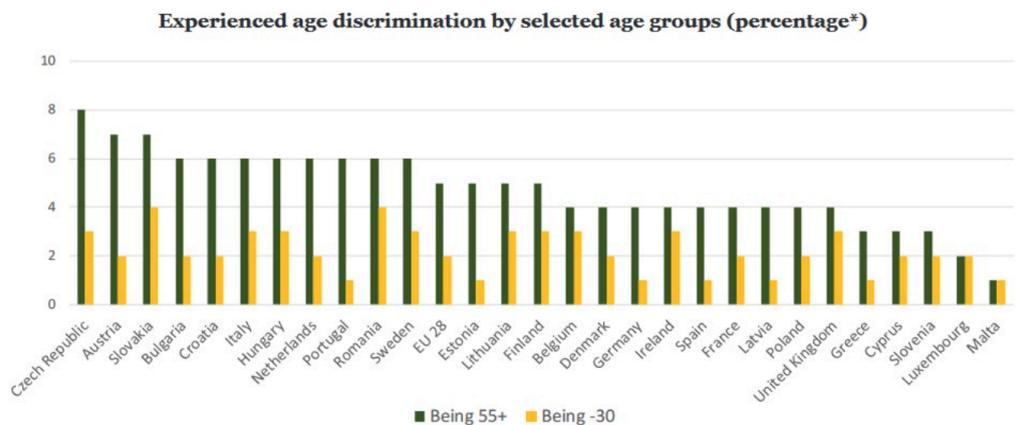
- Por otro lado, una de las mayores ventajas de contar con equipos diversos a nivel generacional es el **alcance que estos pueden llegar a tener sobre las distintas generaciones**. Un reto para muchas empresas es entender los gustos y necesidades de los segmentos de consumidores desconocidos para ellos, ya sean consumidores jóvenes o de edad más avanzada. La formación de una plantilla compuesta por varias generaciones distintas, facilita la comprensión y el vínculo que se puede llegar a crear con los distintos grupos generacionales presentes en la sociedad. Esta conexión con dichos segmentos de la población puede resultar beneficiosa para la toma de decisiones. De esta forma las empresas serían capaces de ofrecer y desarrollar productos o servicios que se ajusten a las necesidades de los distintos segmentos generacionales de consumidores (Savia, 2022).
- Además de todas las ventajas propuestas anteriormente, también es importante destacar como la gestión efectiva de la diversidad generacional **mejora el ambiente de trabajo y la cultura de los equipos intergeneracionales**. Esto promueve la convivencia sana entre las distintas generaciones dentro de una plantilla. El artículo de Harvard Business Review mencionado con anterioridad, asegura que los conflictos y estereotipos generacionales se pueden reducir cuando se utilizan herramientas de diversidad orientadas a abordar las diferencias entre las generaciones de manera constante (Harvard Business Review, 2022).

2.9 Potenciales retos de la diversidad generacional

Tras describir las principales ventajas que genera la diversidad generacional, es necesario destacar algunas tendencias actuales que han afectado a este tipo de diversidad en las empresas durante los últimos años. Los siguientes cambios demográficos y sociopolíticos de la sociedad han repercutido de forma directa en el ámbito laboral durante los últimos años:

- En España, la edad de jubilación aumentó de 65 años a los 67 años, lo cual indica que las plantillas de trabajadores en las empresas han crecido y se han envejecido durante los últimos años. Además, estos trabajadores de edad más avanzada se están viendo desplazados del mercado laboral. Para ellos es complicado mantenerse activos laboralmente hasta su fecha de jubilación, ya que suelen ser relegados a un segundo plano sin acceso a planes de desarrollo profesional ni oportunidades de ascenso (Cascante et al., 2016).
- Por otro lado, en España existe una dualidad en el mercado laboral. Algunos trabajadores gozan de una gran estabilidad laboral y salarial, mientras que algunos de los más jóvenes, sufren la precariedad en cuanto a puestos de trabajo y salarios (Fundació Factor Humà, 2012). Tanto la generación Millennial, como la generación Z se ven afectados por estos contratos precarios lo que conlleva el aumento de la emigración y el desempleo (Cascante et al., 2016).

También cabe destacar, cómo la discriminación y los estereotipos basados en las generaciones y la edad pueden afectar tanto a los trabajadores más jóvenes, como a aquellos de edad más avanzada. Aun así, algunos estudios se centran particularmente en los trabajadores de mayor edad, y destacan como estos pueden sufrir una mayor discriminación en cuanto a búsqueda de empleo y oportunidades de promoción. En la siguiente figura se puede observar cómo las personas de edad más avanzada se sintieron más discriminadas por su edad en comparación con las personas más jóvenes en Europa, según la información recogida por el Eurobarómetro (UNECE, 2019).



Source: Eurobarometer 2015 (No. 437).

*Percentage of responses to the question "In the past 12 months have you personally felt discriminated against or harassed on one or more of the following grounds?" (Multiple answers possible).

Figura 6: Discriminación por edad Eurobarómetro 2015 (UNECE, 2019).

Tras examinar el panorama de los últimos años, es importante distinguir cuales son los principales retos y desafíos que se originan a la hora de tratar de gestionar la diversidad generacional de manera eficiente. A continuación, destacaremos algunos de ellos: En primer lugar, el **incremento de conflictos**: las distintas generaciones tienen diferentes perspectivas y opiniones sobre determinadas cuestiones en el ámbito laboral. Dichas diferencias junto con la falta de comunicación, pueden generar una serie de enfrentamientos entre los miembros de un equipo intergeneracional (Randstad, 2024). Cuanto mayor sea la diferencia de edad entre los trabajadores, mayor será la cantidad de conflictos personales que puedan ocurrir en el equipo, lo que a su vez generará una menor efectividad y desempeño del equipo. Aún así, en aquellos casos en los que la diversidad generacional es apreciada, la satisfacción laboral y la innovación aumentan en los equipos, y por lo tanto dichos conflictos se verán reducidos (Wegge et al., 2012).

Además, otro de los mayores retos actuales es la **brecha digital**: Según un informe de la compañía Grant Thornton elaborado en 2023, el 55% de los líderes de organizaciones que fueron encuestados aseguran que existen conflictos entre los trabajadores jóvenes y los más seniors relacionados con la convivencia en sus empresas. Este informe expone la importancia de la gestión de la diversidad generacional, haciendo especial hincapié en la que reconocen como la principal causa de estos problemas de convivencia, la brecha digital. Aurora Sanz, socia directora en Grant Thornton, explica cómo “Es clave tender puentes en el terreno tecnológico para conseguir crear sinergias entre las distintas generaciones, y así cerrar la brecha en la medida de lo posible” (Grant Thornton, 2023). Existe un tipo de discriminación hacia los trabajadores más seniors basada en el prejuicio de que estos no son capaces de adaptarse a la digitalización que estamos viviendo en la actualidad. En base a este informe, podemos destacar como además de la brecha digital, existen otros retos importantes que preocupan a numerosas empresas. Algunos de los más destacados en base a este estudio son: la motivación de las distintas generaciones, la convivencia entre generaciones y la gestión del talento joven (Grant Thornton, 2023).

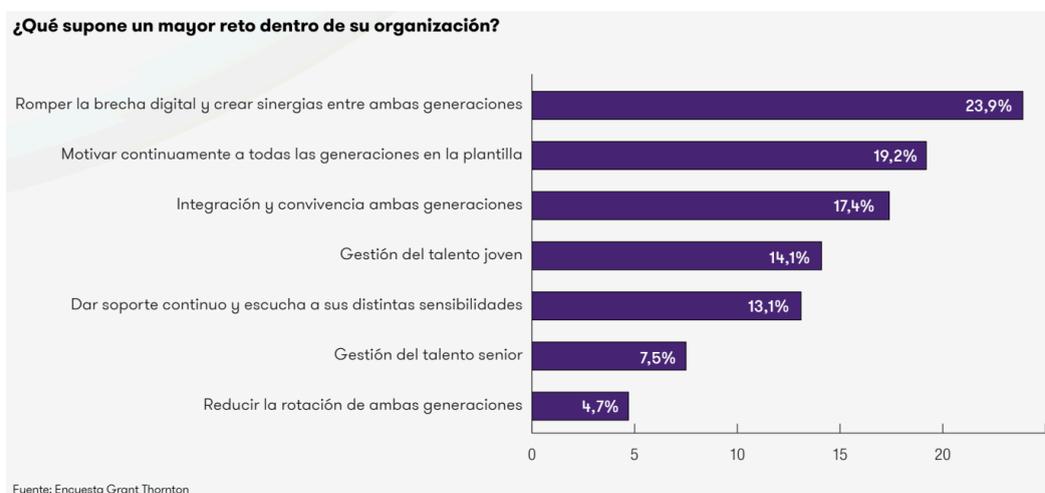


Figura 7: Mayores retos de la diversidad generacional para las empresas (Grant Thornton, 2023).

c. Diversidad en las organizaciones españolas

En esta sección queremos analizar la gestión de la diversidad que se está llevando a cabo en el entorno empresarial español actual. Para ello, comenzaremos exponiendo las distintas políticas e iniciativas existentes en nuestro país en cuanto a diversidad y posteriormente, nos centraremos en la diversidad generacional en las empresas españolas.

2.10 La gestión de la diversidad en las organizaciones españolas.

En España, la gestión de la diversidad ha adquirido una relevancia cada vez mayor durante los últimos años. Cada día más empresas se suman a la implementación de políticas relacionadas con DEI e iniciativas para evitar la discriminación dentro de sus plantillas. En un estudio realizado por la EOI (Escuela de Organización Industrial) se entrevistó a varias empresas españolas con el objetivo de descubrir cuáles eran las principales iniciativas que estaban implementando. Tras la recogida de información, este estudio pudo diferenciar diferentes estrategias de diversidad en cuanto a: selección de personal, iniciativas relacionadas con la comunicación y políticas que facilitan el equilibrio entre la vida personal y laboral de los empleados. (Alonso et al., 2009).

Algunas empresas ven numerosos beneficios asociados a la contratación de perfiles diversos para sus plantillas de trabajadores. La selección diversa del personal les permite mejorar la eficiencia del trabajo y conectar con determinados segmentos de consumidores específicos. Un ejemplo concreto que propone este estudio es el caso de TV3 (Televisió de Catalunya). Esta cadena ha podido establecer un mayor vínculo con los segmentos de la población procedentes de distintas culturas gracias a la selección de empleados inmigrantes (Alonso et al., 2009).

La comunicación entre los trabajadores de las empresas españolas entrevistadas es uno de los ámbitos en los que más medidas se han llevado a cabo en cuanto a gestión de la diversidad. Se han creado comités de diversidad e igualdad, iniciativas relacionadas con la resolución de conflictos, cursos específicos para evitar los estereotipos asociados a las distintas culturas y también se han ofrecido espacios de escucha para preguntas o iniciativas propuestas por parte de los trabajadores que pertenecen a colectivos específicos (Alonso et al., 2009).

En cuanto a la conciliación entre vida personal y laboral, este estudio destaca a aquellas trabajadoras que se ven perjudicadas por las bajas maternas. Además, las empresas también se centran en la flexibilización de horarios y condiciones de trabajo para todos sus empleados, con el objetivo de mejorar la situación laboral individual de cada empleado (Alonso et al., 2009). También es importante destacar cómo la pandemia y el teletrabajo ha impulsado este tipo de iniciativas.

A continuación, nos centraremos en dos dimensiones específicas de la diversidad en el entorno empresarial español: la diversidad de género y la diversidad sexual (LGBTIQ+).

En cuanto a diversidad de género, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas elaboró un informe en el que destaca la diferencia de salarios entre hombres y mujeres en España. Esta brecha salarial ascendió al 28% en 2023. Para combatir este desequilibrio, las empresas españolas están llevando a cabo medidas específicas para alcanzar la paridad salarial. El 94% de las empresas que forman parte del IBEX 35 ha adoptado políticas concretas en materia de igualdad de género. Esta cifra es destacable ya que ha mejorado desde el año 2020 hasta hoy. Además, el 91% de estas empresas ha puesto en marcha iniciativas que facilitan el equilibrio entre las responsabilidades profesionales y las necesidades personales de los trabajadores (Pacto Mundial ONU, 2023a).

Por otro lado, el 34% de las empresas del IBEX 35 cuentan con políticas enfocadas en la diversidad LGBTIQ+. Aun así, la cifra de programas enfocados a este tipo de diversidad va aumentando progresivamente en España. En este estudio, la mayoría de las organizaciones españolas no creían en la existencia de barreras profesionales para las personas LGBTIQ+, pero sí que reconocían haber experimentado algunos incidentes discriminatorios con regularidad (Pacto Mundial ONU, 2023b).

2.11 Diversidad generacional en la empresa privada española

Las empresas españolas hoy en día tienen un nuevo reto al que enfrentarse en materia de recursos humanos, la diversidad generacional. A continuación, analizaremos la situación actual de las organizaciones españolas en materia de diversidad generacional y cuáles son las principales iniciativas generacionales que las empresas están llevando a cabo en España.

Según la empresa Grant Thornton, los motivos principales por los que la gestión de la diversidad generacional se ha convertido en una tarea compleja para las organizaciones españolas son el envejecimiento de la sociedad del país, que provoca el aumento de la edad de jubilación, y por otro lado, la falta de talento joven para puestos digitales específicos. Los directivos de las empresas españolas tienen a su disposición las herramientas necesarias para hacer frente al reto que supone gestionar la diversidad generacional. Para ello, Grant Thornton ofrece una serie de políticas o directrices que las empresas pueden aplicar para intentar superar el reto que supone gestionar una plantilla de diversas generaciones. Algunas de estas pautas son: contar con líderes y directivos decididos a gestionar las generaciones existentes en su plantilla, crear un propósito definido para mejorar el clima organizacional y, por último, evitar la discriminación o prejuicios en base a las distintas generaciones a la hora de implementar estrategias de comunicación interna que estimulen el desarrollo del talento (Galcerán, 2023).

También es importante destacar una de las principales organizaciones que está promoviendo la gestión de la diversidad generacional en el entorno organizacional español, el Observatorio Generación y Talento. Este organismo investiga y analiza la diversidad generacional y su repercusión en las organizaciones españolas, además de ofrecer formación a las empresas en esta materia. Actualmente, cuenta con una amplia red de empresas por la diversidad generacional que colaboran estrechamente con instituciones académicas y especialistas profesionales expertos en este tipo de diversidad. El objetivo principal es promover e impulsar la gestión de la diversidad generacional para mejorar la ventaja competitiva de estas empresas a través de la retención y fidelización del talento. Algunas de las distintas empresas que forman parte de esta red son Correos, Coca Cola, AXA, CaixaBank, Leroy Merlin, Repsol... (Generaciona, 2023a). Además de esta red de empresas, el Observatorio GT ha creado un Código de principios en el cual se recogen pautas como: fomentar y respetar las políticas de diversidad generacional, ofrecer igualdad de oportunidades con independencia de la edad de los trabajadores o rechazar la discriminación por edad o cualquier otro motivo. Algunos de los beneficios más importantes para aquellas organizaciones que se comprometen con este código de principios son contar con la ayuda del Observatorio GT y sus expertos para impulsar la gestión de la diversidad generacional en sus empresas o mejorar la imagen de la propia organización (Generaciona, 2023b).

También, es importante exponer cómo, para ciertas empresas españolas, la gestión de la diversidad generacional está adquiriendo progresivamente un gran peso en cuanto a sus esfuerzos en materia de recursos humanos y diversidad. Algunas de las empresas que queremos destacar en este apartado por sus políticas e iniciativas de diversidad generacional en el ámbito español son: MAPFRE, Repsol y AstraZeneca España. Todas estas entidades forman parte tanto de la Red de empresas del Observatorio Generación y Talento, como del grupo de empresas comprometidas con su Código de principios.

En primer lugar, es importante subrayar la actuación de la empresa de seguros española MAPFRE en relación a la diversidad generacional. En 2019, esta organización diseñó el plan del Proyecto Ageing con el objetivo de implementar dicho programa durante el año 2022. La principal finalidad de este proyecto fue que, con indiferencia de la generación o la edad de los trabajadores, se pudiese establecer un entorno organizacional que permitiera maximizar y capitalizar las capacidades y habilidades existentes en la plantilla de MAPFRE. Este proyecto se focalizó en tres aspectos principales: políticas y condiciones laborales flexibles, talento senior y el tránsito hacia la jubilación. En 2021 y como parte de este proyecto, MAPFRE ofreció programas de mentoría para fomentar el intercambio de experiencias y conocimientos entre trabajadores de distintas generaciones. Además, esta empresa también ofrece reconocimientos en base a la antigüedad de los empleados en la organización y se centra en la salud individual de estos, ofreciendo diversas pruebas médicas al alcance de todos (MAPFRE, 2024).

En segundo lugar, otra empresa española destacable en términos de diversidad generacional es Repsol. Su incorporación al Código de principios del Observatorio GT tuvo lugar en 2016, y desde entonces ha llevado a cabo una serie de proyectos exitosos en relación a la diversidad generacional. Algunos de estos proyectos se centran en la motivación y las necesidades únicas de cada trabajador en función de la edad y ciclo vital en el que se encuentren. También tienen en cuenta el desarrollo de las motivaciones de sus empleados, con indiferencia de su edad. Por último, Repsol también tiene el objetivo de integrar la gestión de las distintas generaciones de sus trabajadores a la gestión de las personas dentro de la empresa, teniendo en cuenta las distintas etapas vitales en las que se encuentran (Generaciona, 2024a).

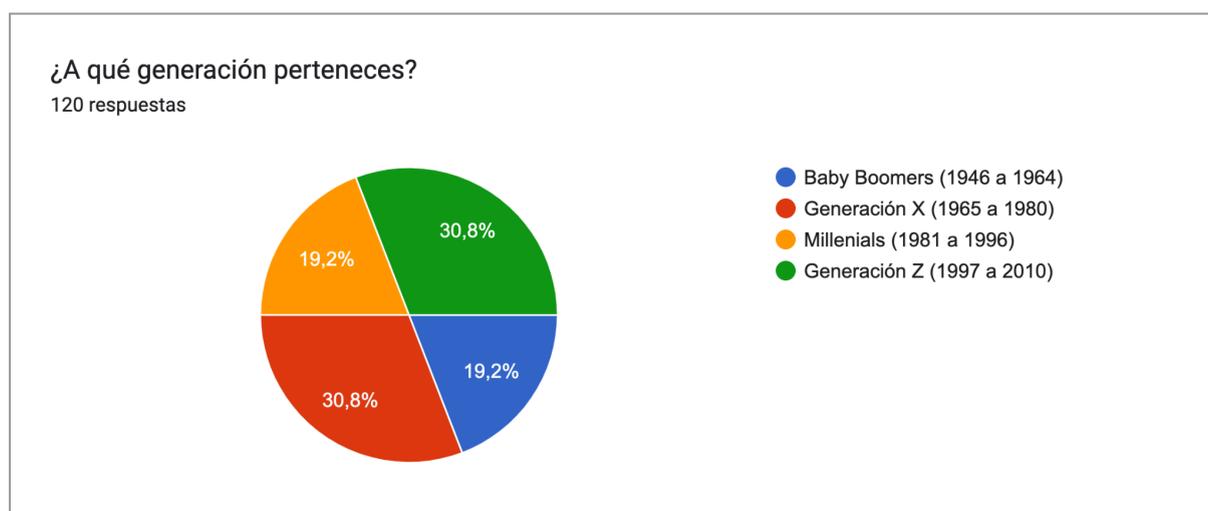
Finalmente, la empresa AstraZeneca España se unió a la red de empresas y al Código de principios del Observatorio GT en 2021 (AstraZeneca, 2021). Esta empresa creó un equipo especializado y enfocado en diversidad generacional con varios objetivos principales: aprovechar las fortalezas y aportes propios de cada generación, impulsar el diálogo y el entendimiento entre dichas generaciones, y reconocer la importancia de la labor de todas las generaciones en las diversas funciones y roles dentro de la empresa. El programa MeetAZ, fue un gran ejemplo de una iniciativa de mentoría entre generaciones por parte de trabajadores más seniors a empleados más jóvenes, y viceversa. El objetivo principal era mejorar la relación entre las generaciones (Generaciona, 2024b).

Estos son algunos ejemplos de iniciativas y programas que se están llevando a cabo en España. Estas empresas, junto con otras, están sentando las bases de la gestión efectiva de la diversidad generacional en nuestro país, lo que puede ayudar a que otras empresas comiencen a tener en cuenta la diversidad generacional.

3. METODOLOGÍA

Para este trabajo de fin de grado y con el objetivo de analizar los principales retos y oportunidades de la diversidad generacional en el entorno organizacional, se ha decidido optar por un enfoque cuantitativo utilizando como metodología una encuesta de elaboración propia. El objetivo principal de este cuestionario fue recopilar datos e información relevante sobre las percepciones, experiencias, oportunidades y desafíos relacionados con la convivencia de distintos grupos generacionales en el ámbito laboral. El periodo de encuestación comenzó a finales del mes de abril y la recogida de respuestas finalizó el día 15 de mayo.

El cuestionario empleado se creó a través de la plataforma Google Forms y se difundió mediante la red social Whatsapp. Este cuestionario online fue dirigido a trabajadores de las distintas generaciones que conviven en distintos sectores profesionales hoy en día. Se recogieron respuestas de una muestra total de 120 participantes seleccionadas de forma aleatoria. La distribución de dichos participantes fue: 23 encuestados de la generación **Baby Boomers** (nacidos entre 1946 y 1964), 37 encuestados de la **Generación X** (1965 a 1980), 23 encuestados de la generación **Millennials** (1981 a 1996) y 37 encuestados de la **Generación Z** (1997 a 2010).



Fuente: (Google Forms)

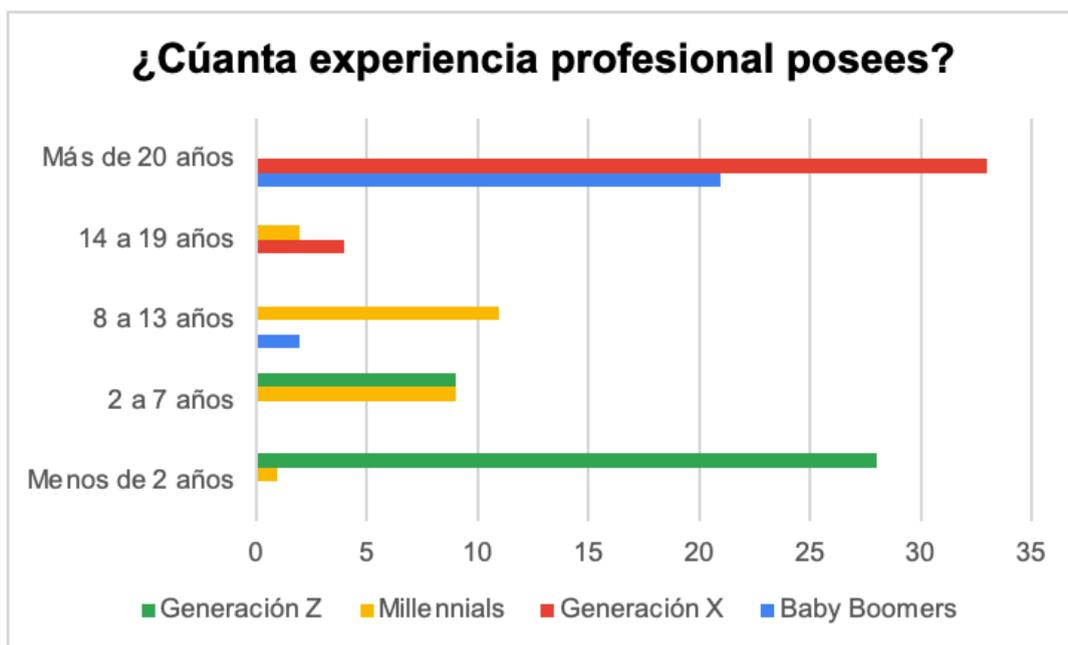
A través de las 15 preguntas realizadas mediante esta encuesta, se ha querido entender la percepción que tienen las distintas generaciones acerca de la diversidad generacional. Las preguntas abordaron aspectos como la generación a la que pertenecen los encuestados, su experiencia profesional o el tipo de trabajo que realizan. A continuación, se realizaron preguntas relacionadas con los conocimientos previos de los encuestados en cuanto a diversidad generacional, frecuencia de trabajo en equipos intergeneracionales, percepción de la comunicación en estos equipos y conflictos entre generaciones.

También se ha analizado el impacto de la diversidad generacional en la cultura organizacional, la equidad en relación a promociones y reconocimientos según las distintas generaciones, discriminación por edad, rendimiento laboral, adaptación tecnológica, iniciativas deseadas para mejorar la integración y los principales desafíos asociados a la diversidad generacional.

Las respuestas del cuestionario han sido recopiladas y analizadas diferenciando las respuestas en base a cada generación encuestada. Para la pregunta abierta, se ha realizado un análisis de contenido cualitativo, identificando patrones, conceptos clave y citas textuales relevantes. Esta metodología permitió obtener una visión general de las percepciones, actitudes y desafíos en torno a la diversidad generacional desde la perspectiva de los propios trabajadores de diferentes generaciones en la actualidad. Los resultados se presentan de forma descriptiva en el siguiente apartado.

4. RESULTADOS

Una vez descrito el procedimiento de recogida de datos a través del cuestionario, es necesario exponer los resultados obtenidos. Antes de analizar dichos resultados diferenciando las respuestas para cada generación, se ha preguntado a los participantes a qué tipo de trabajo se dedican. Casi el 40% de los encuestados son trabajadores por cuenta ajena, seguidos por aquellos que tienen un empleo público que representan el 25%. A continuación, casi el 18% se dedica a prácticas profesionales y únicamente el 13% de los encuestados son trabajadores autónomos. También se identificó el número de años que los participantes de cada generación llevan trabajando, con el objetivo de entender mejor cómo ha sido su experiencia profesional hasta ahora.

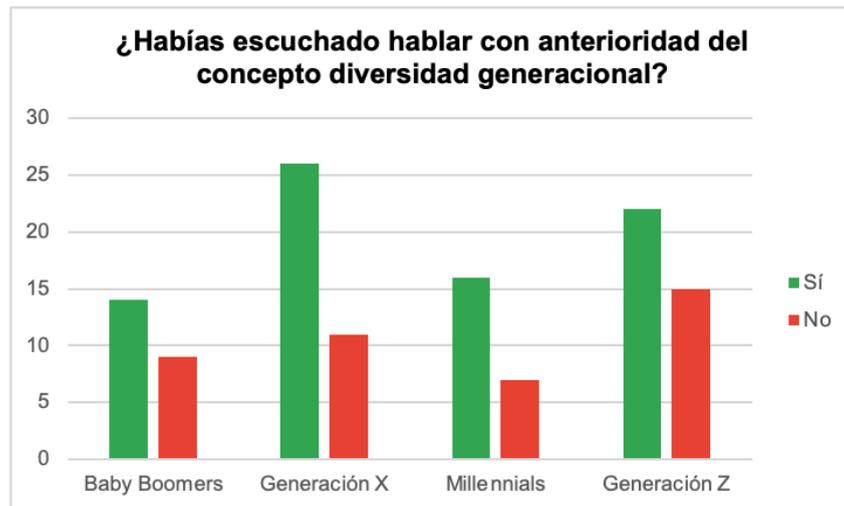


Fuente: elaboración propia.

Para la siguiente cuestión, se ha comprobado si los encuestados conocían el concepto de diversidad generacional. Es posible que los participantes hayan experimentado personalmente la diversidad generacional en sus trabajos, aunque no crean conocer este concepto a priori. Con el objetivo de aclarar esta idea, incluimos una breve definición de la diversidad generacional expuesta a continuación.

Definición de diversidad generacional: “diferencia de edad en una plantilla de trabajadores que se traduce en las diferentes actitudes, experiencias y niveles de conocimiento de cada generación.” (Randstad, 2024).

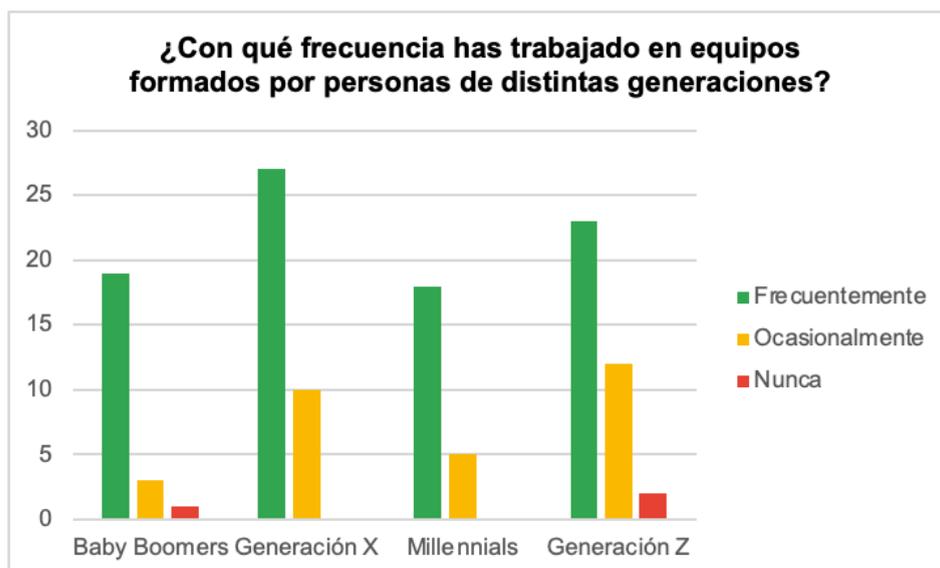
Para esta cuestión, es importante incluir las respuestas de las diferentes generaciones por separado. De esta forma se podrá observar qué generaciones están más familiarizadas con este concepto.



Fuente: elaboración propia.

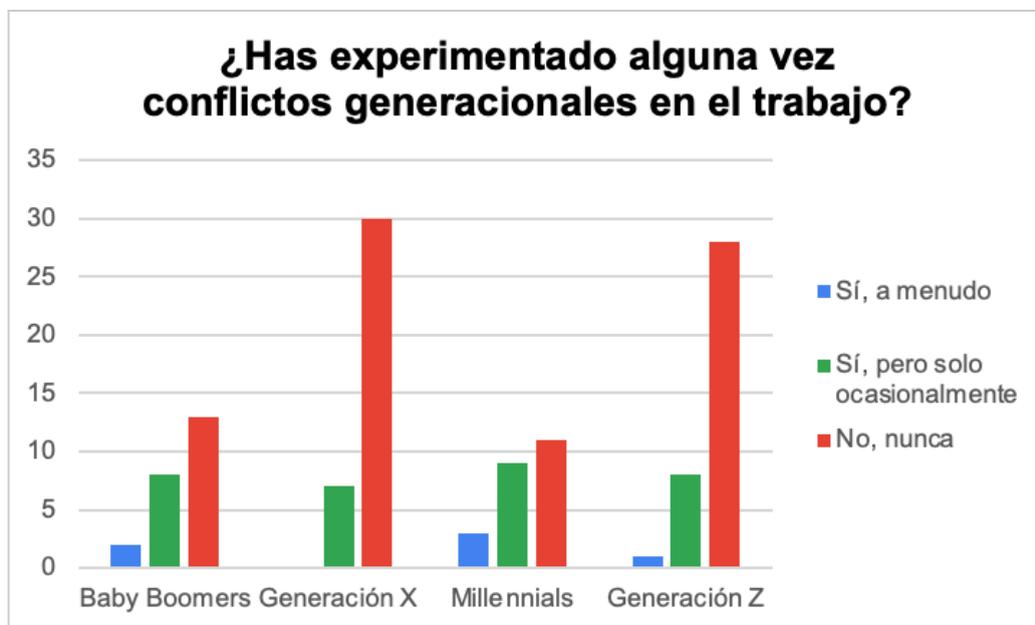
Como se puede observar en el gráfico, la Generación X (nacidos entre 1965 a 1980) son los que más conocimiento tienen acerca de la diversidad generacional. Por el contrario, quienes demostraron tener un menor conocimiento previo sobre el término de diversidad generacional fueron la generación Baby Boomer (nacidos entre 1946 a 1964). Es interesante que dos generaciones próximas entre sí tengan conocimientos tan distintos en materia de diversidad generacional.

La siguiente pregunta está enfocada a la frecuencia con la que las distintas generaciones han trabajado en equipos intergeneracionales. En base a las siguientes respuestas, se puede concluir que todas las generaciones encuestadas han trabajado de manera frecuente con personas de distintas generaciones en sus equipos. Al igual que para la pregunta anterior, los participantes de la Generación X vuelven a ser aquellos más familiarizados con el trabajo en equipos multigeneracionales.



Fuente: elaboración propia.

Las siguientes cuestiones de la encuesta se centran en los principales retos y oportunidades de la diversidad generacional. Para comenzar, se quiso investigar acerca de las experiencias individuales de los participantes en cuanto a conflictos generacionales en el trabajo. Como ya se ha explicado con anterioridad, la difícil convivencia y el incremento de conflictos en equipos intergeneracionales es uno de los desafíos más destacados por las empresas en cuanto a diversidad generacional. A continuación, se observa como la mayoría de participantes de esta encuesta considera que nunca han experimentado conflictos generacionales en el trabajo, lo que es un dato positivo para las empresas. Aun así, también es conveniente destacar como la generación Millennial son las personas que más conflictos generacionales han experimentado, tanto a menudo como ocasionalmente. Este hecho resulta sorprendente, ya que, antes de analizar las respuestas de este cuestionario, se creía que tanto la generación de edad más avanzada (Baby Boomers) como la generación más joven (Generación Z) sufrirían más conflictos provocados por su edad en comparación con otras generaciones.



Fuente: elaboración propia.

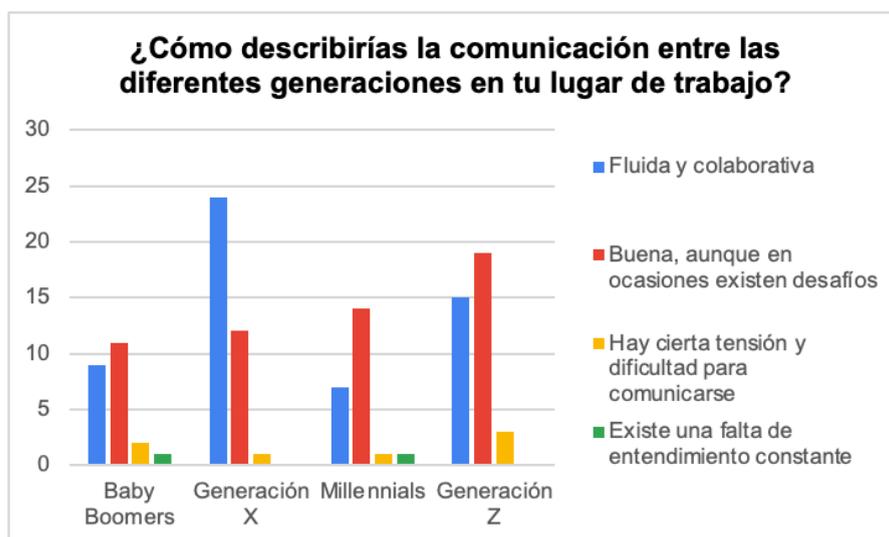
Relacionada con la pregunta anterior, se preguntó a los encuestados que identificaran alguna situación en la que hubiesen experimentado conflictos derivados de la diversidad generacional a través de una pregunta abierta (respuesta libre). Esta pregunta iba destinada a aquellos individuos que hubiesen respondido de manera afirmativa a la cuestión anterior. En cuanto a aquellos que respondieron “Sí, a menudo”, destacan las opiniones de la generación Baby Boomer y de la generación Millennial. En el primer caso, un encuestado explicó las razones por las que él/ella había experimentado conflictos generacionales, como, por ejemplo “distintos puntos de vista y falta de valoración de la experiencia”. Además, es interesante destacar esta explicación ya que respuestas similares en cuanto a diferencia de valores, intereses y puntos de vista se repite frecuentemente entre personas de distintas generaciones.

En el segundo caso, una persona de la generación Millennial opinó que la “Rivalidad” había sido uno de los motivos principales que había causado conflictos generacionales en su caso (Google Forms). Tal y como se ha explicado con anterioridad, esta generación representa casi la mitad de la fuerza laboral actual, dato que se espera que ascienda al 75% en los próximos años (Randstad, 2024). Es posible que este hecho explique el sentimiento de rivalidad y competitividad que esta generación posee.

Por otro lado, aquellos que contestaron “Sí, pero sólo ocasionalmente” fueron los encuestados que más respondieron a esta pregunta abierta. Varios participantes opinaron que la mayoría de conflictos que han experimentado entre generaciones se deben a la falta de comunicación. Concretamente, una persona de la generación Millennial dijo que “los compañeros de distintas edades no siempre se comunican correctamente y en alguna ocasión ha generado algún conflicto que se ha resuelto después de hablarlo.” Algunas otras respuestas que también se han repetido con frecuencia son aquellas relacionadas con la falta de adaptación al cambio. En este caso, tanto personas de la generación Baby Boomer como de la generación Millennial opinaron que existe dificultad de adaptación a las nuevas tecnologías.

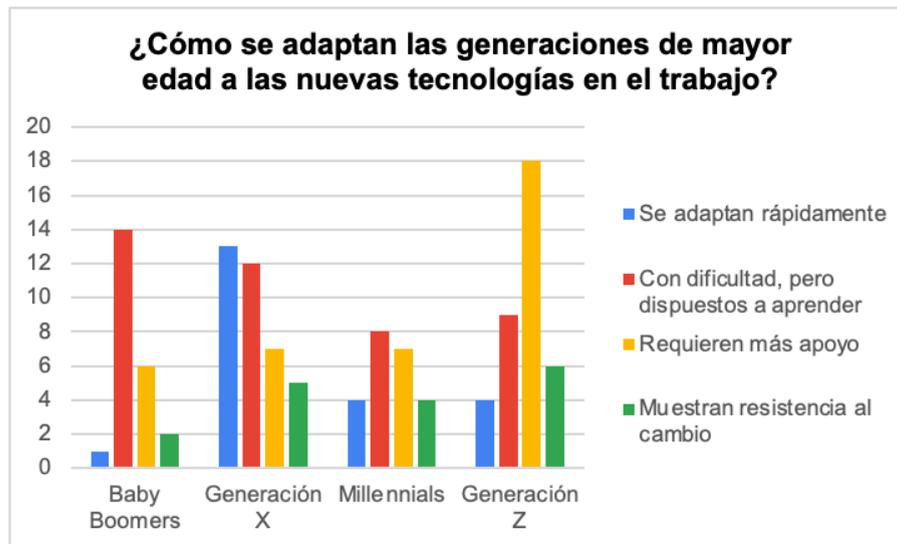
En base a estas respuestas se ha podido observar cómo los principales retos expuestos en la sección teórica se ven reflejados en las opiniones de los participantes. Tanto los conflictos y la convivencia entre las distintas generaciones, como la brecha digital existente en el trabajo. Por esta razón, y con el objetivo de determinar los retos específicos más importantes para cada generación, se han incluido algunas cuestiones concretas relacionadas con la comunicación y las nuevas tecnologías.

En el siguiente gráfico podemos observar como la mayoría de los encuestados de la Generación X considera que la comunicación intergeneracional es “fluida y colaborativa”. Por otro lado, el resto de generaciones, en su mayoría opina que la comunicación en el lugar de trabajo es “buena, aunque en ocasiones existen desafíos”. Según los resultados, los encuestados de las generaciones Millennial y de la Generación Z son más conscientes de los problemas de comunicación existentes entre generaciones.



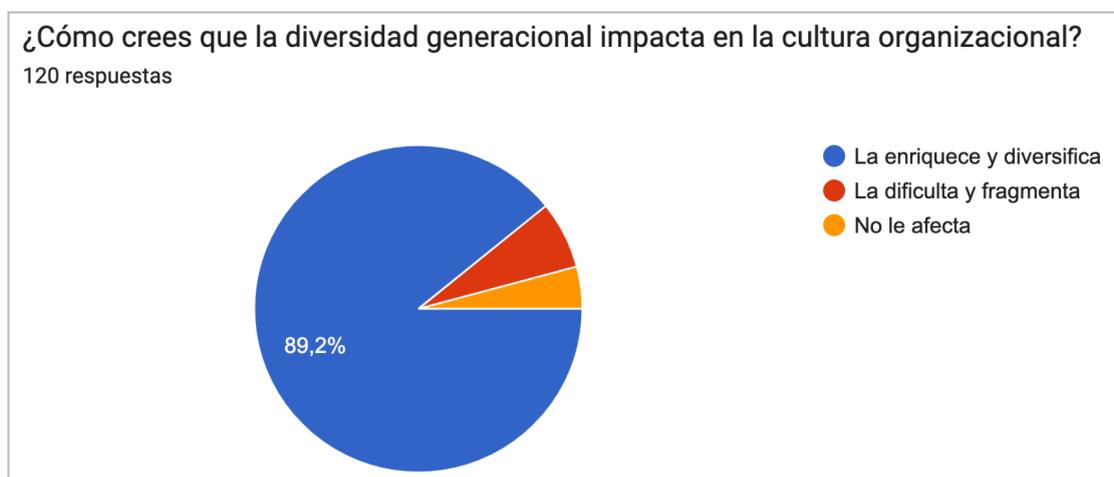
Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, a la hora de analizar la adaptación a las nuevas tecnologías por parte de los trabajadores de edad más avanzada, también se ha querido diferenciar entre las opiniones de cada generación. En el siguiente gráfico se puede observar cómo la Generación Z piensa que las generaciones de mayor edad “Requieren más apoyo” y “Muestran resistencia al cambio”. También es interesante analizar la opinión mayoritaria de los Baby Boomers que creen que la adaptación a las nuevas tecnologías por parte de los trabajadores de mayor edad se lleva a cabo “Con dificultad, pero dispuestos a aprender”. Por último, la opinión más popular para la Generación X es que las generaciones de mayor edad “Se adaptan rápidamente” a las nuevas tecnologías en el trabajo.



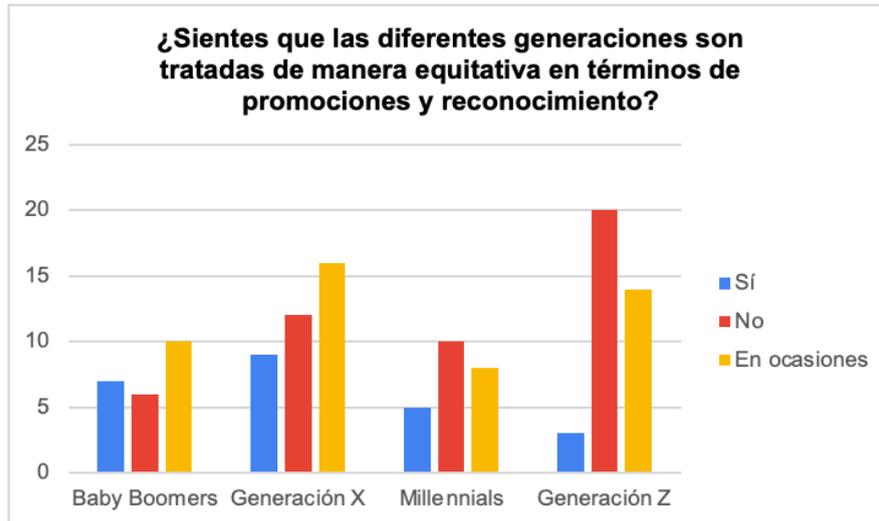
Fuente: elaboración propia.

Para la siguiente pregunta, se decidió averiguar cómo impacta la diversidad generacional en la cultura organizacional de una empresa. En este caso, aproximadamente el 90% de la totalidad de la muestra opinó que la diversidad generacional “enriquece y diversifica” la cultura. Por lo que se ha podido concluir que la mayoría de los encuestados creen que la diversidad generacional es un factor positivo para la cultura de las empresas.



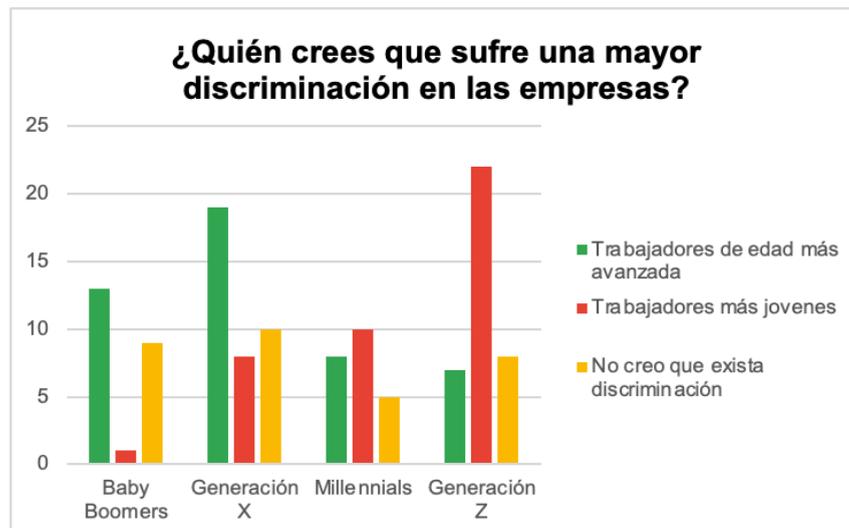
Fuente: Google Forms.

También es importante analizar si los encuestados opinan que existen diferencias y discriminación hacia determinadas generaciones en las empresas. Para ello, se ha preguntado a las distintas generaciones si creen que existe un trato igualitario en términos de promociones y reconocimiento para todas las generaciones. En el siguiente gráfico se puede observar fácilmente como los más jóvenes (la Generación Z) son los más descontentos en cuanto al trato no equitativo en términos de promociones y reconocimiento.



Fuente del gráfico: elaboración propia

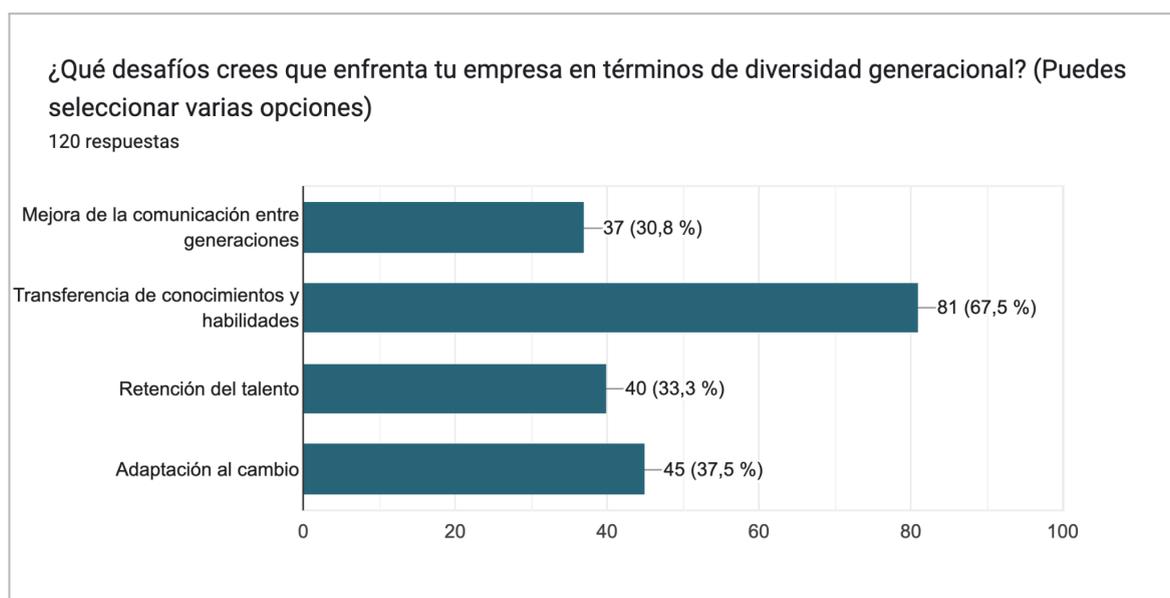
En cuanto a discriminación, es interesante analizar las respuestas de los trabajadores de distintas generaciones. Al incluir la pregunta “¿Quién crees que sufre una mayor discriminación en las empresas?”, se esperaba que cada generación eligiese la alternativa con la que más se identificaran en función de su edad. Aun así, se también se incluyó una opción para aquellas personas que pensaran que no existe discriminación en base a la edad en las organizaciones. Los resultados expuestos a continuación confirmaron la hipótesis.



Fuente: elaboración propia.

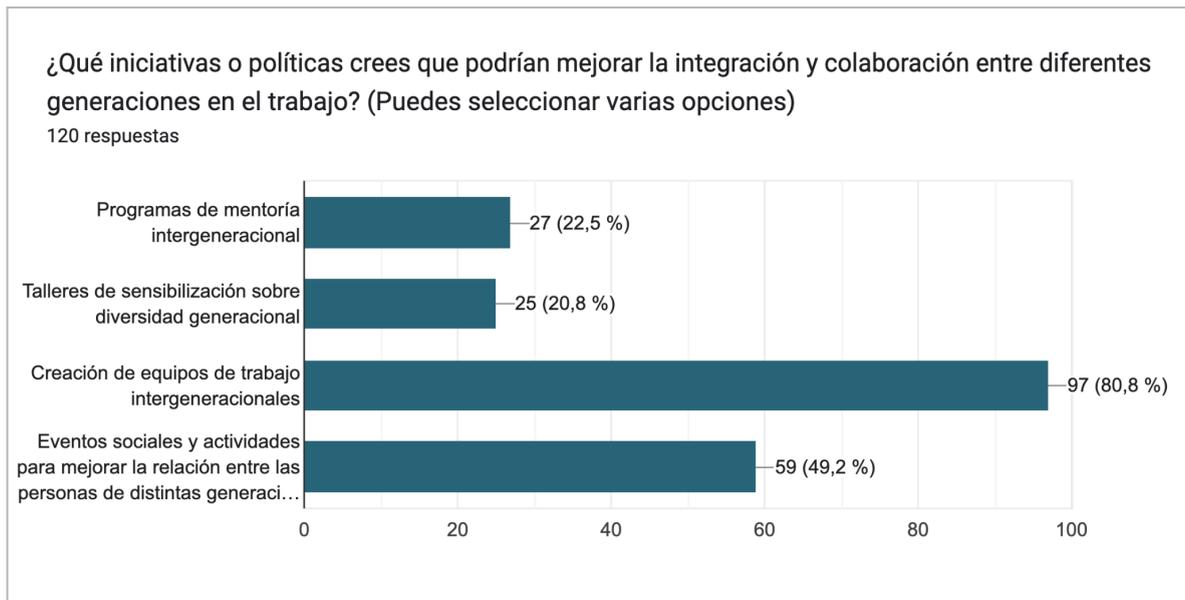
En este gráfico se puede ver como la mayoría de los Baby Boomers y de la Generación X opinaron que los trabajadores de edad más avanzada son los que más sufren discriminación en las empresas. Por el contrario, la Generación Z piensa que los trabajadores más jóvenes son aquellos que sufren una mayor discriminación. En el caso de la generación Millennial las opiniones estaban bastante equiparadas, aunque la alternativa más votada fueron los trabajadores más jóvenes.

Como parte final de este cuestionario, se realizaron dos preguntas con opción a respuesta múltiple. Cada individuo podía seleccionar más de una alternativa a la vez. Para comenzar, se preguntó a los encuestados cuáles creían que eran los retos o desafíos principales para las empresas en términos de diversidad generacional. A priori y en base a la investigación teórica anterior, se creía que la opción relacionada con la “mejora de la comunicación entre generaciones” sería la más votada. Sin embargo, la opción más votada acabó siendo la “transferencia de conocimientos y habilidades”. La segunda opción más votada fue la “adaptación al cambio”, un resultado previsible tras el estudio teórico realizado previamente y las respuestas obtenidas con anterioridad.



Fuente: Google Forms.

Para concluir con este cuestionario, se quiso conocer la opinión de los encuestados en cuanto a la gestión de la diversidad generacional. Entender las preferencias de los trabajadores es clave a la hora de implementar cualquier estrategia o política que pretenda mejorar la integración y colaboración entre diferentes generaciones en el trabajo. La iniciativa más votada con casi 100 votos fue la “creación de equipos de trabajo intergeneracionales”. El hecho de convivir y trabajar conjuntamente como un equipo puede reducir las diferencias generacionales. Los “eventos sociales y actividades para mejorar la relación entre las personas de distintas generaciones” fue la segunda opción más votada.



Fuente: Google Forms.

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Este trabajo de fin de grado tiene como objetivo principal examinar los principales retos y oportunidades que presenta la diversidad generacional en las empresas hoy en día. Para ello, se comenzó realizando una investigación teórica a modo de introducción sobre la diversidad y sus dimensiones. Posteriormente, se llevó a cabo un análisis exhaustivo de la diversidad generacional, del cual se pueden extraer diversas conclusiones relacionadas principalmente con la importancia de la diversidad generacional en la actualidad. Para establecer dichas conclusiones, se han analizado las distintas generaciones que conviven en la empresa hoy en día, los retos y oportunidades que esta convivencia generan, y la gestión de la diversidad generacional en las empresas españolas.

En primer lugar, se profundizó en el concepto de diversidad y su importancia, destacando los principales beneficios de la diversidad para las empresas. A continuación, se identificaron las distintas dimensiones de la diversidad y se realizó una comparativa de dichas dimensiones por países. Posteriormente, esta investigación se centró en el entorno organizacional, haciendo referencia a la diversidad, equidad e inclusión y la relación existente entre la diversidad y la discriminación en el lugar de trabajo. Por último, y para finalizar con la sección introductoria de diversidad, se destacaron algunas estrategias actuales de gestión de DEI en las empresas y las claves para una gestión efectiva de la diversidad.

En cuanto a diversidad generacional, se comenzó explicando la importancia de este tipo de diversidad en la empresa. Cada vez más empresas hoy en día se preocupan por cómo gestionar de manera efectiva a sus plantillas en términos de diversidad generacional. Profesionales de recursos humanos aseguran que la gestión eficiente de los trabajadores de distintas generaciones supone una ventaja competitiva para las empresas. Además, cada generación aporta una serie de conocimientos y experiencias distintas que pueden enriquecer a dichas empresas, por lo que se quiso analizar las características principales de cada generación.

En primer lugar, se identificó a los **Baby Boomers** (1946 a 1964) como una generación con una gran experiencia profesional que busca la estabilidad en su trabajo. Esta generación ha tenido que adaptarse a las nuevas tecnologías y algunos experimentan limitaciones en este ámbito. Dicha idea se ha visto respaldada por los resultados de la encuesta realizada en este estudio, ya que la mayoría de los participantes opinan que las generaciones de edad más avanzada se adaptan con dificultad, requieren más apoyo o muestran resistencia a las nuevas tecnologías. A continuación, se analizaron las características principales de la **Generación X** (1965 a 1980). Actualmente esta generación representa la mayoría de puestos de liderazgo en las empresas. Además, en la encuesta realizada, los participantes de esta generación opinan que los trabajadores de edad más avanzada son capaces de adaptarse rápidamente a las nuevas tecnologías. Con posterioridad se identificaron las principales características de los **Millennials**. Esta generación representa casi la mitad de la fuerza laboral actual y son flexibles a la hora de cambiar de trabajo. Por último, los más jóvenes en las empresas hoy en día es la **Generación Z**. Las personas de esta generación son consideradas creativas e innovadoras en su forma de trabajar. En base a los resultados obtenidos en la encuesta, esta generación es la más descontenta en cuanto a desigualdad de oportunidades de promoción y reconocimiento.

Estas conclusiones previas se pueden relacionar con los principales retos asociados a la diversidad generacional en el entorno laboral. Algunos de los desafíos que se identificaron con anterioridad incluyen: la brecha digital, la gestión de conflictos intergeneracionales y la falta de comunicación efectiva entre generaciones. Durante la exposición teórica de estos retos generacionales, se destacó el incremento de conflictos causados por una mayor diversidad generacional en las plantillas. Sorprendentemente, los resultados de la encuesta muestran como la mayoría de los participantes nunca han experimentado conflictos generacionales, aunque hayan trabajado de forma frecuente con equipos intergeneracionales. Aquellos que sí han experimentado este tipo de conflictos, destacaron la falta de comunicación y la dificultad de adaptación al cambio como principales causas que originaron dichos problemas. En cuanto a la falta de comunicación, la mayoría de las generaciones opinan que la comunicación intergeneracional en el trabajo es buena, aunque en ocasiones existen desafíos. Por otro lado, las generaciones más jóvenes son las más críticas a la hora de opinar sobre cómo se adaptan los trabajadores de edad avanzada a las nuevas tecnologías.

También se han analizado las principales oportunidades de la diversidad generacional. Este tipo de diversidad en los equipos de trabajo puede suponer una gran ventaja competitiva para las empresas si se gestiona de manera adecuada. Si las empresas centran sus esfuerzos en la creación de equipos diversos a nivel generacional, éstas pueden impulsar la innovación, la colaboración, la retención de talento, la conexión con los consumidores y un clima laboral positivo, convirtiéndose en un elemento diferenciador clave para las organizaciones. En base a la encuesta realizada en este estudio, la mayoría de los participantes opinan que la clave para mejorar la integración y la colaboración entre las diferentes generaciones en el trabajo es la creación de equipos multigeneracionales. Estos equipos permitirán el desarrollo de los trabajadores tanto a nivel profesional como personal, aprendiendo y valorando lo que cada uno puede aportar a la empresa.

Con el tiempo, algunas empresas en España están tomando conciencia de la importancia de gestionar adecuadamente la diversidad generacional en sus plantillas. Ciertas empresas líderes en el país han implementado iniciativas exitosas, como programas de mentoría intergeneracional, políticas laborales flexibles, reconocimiento a la antigüedad, desarrollo de motivaciones según la etapa vital, e integración de la gestión generacional en sus procesos de recursos humanos. Todavía queda un gran camino por recorrer, pero estas empresas están sentando las bases de la gestión de las plantillas multigeneracionales, mejorando la innovación, colaboración y retención de talento previamente mencionadas.

Aun así, la mayoría de organizaciones hoy en día se centran principalmente en estrategias relacionadas con la diversidad de género o la inclusión del colectivo LGBTIQ+ en sus plantillas. Sin embargo, pocas abordan la diversidad generacional. Los beneficios e iniciativas expuestos en este trabajo pueden ser de gran utilidad para los profesionales de las empresas que buscan gestionar sus equipos y fomentar la convivencia sana entre los trabajadores de distintas edades. Estos profesionales deben entender que, para garantizar el futuro de la gestión del capital humano en las organizaciones, la gestión de la diversidad generacional es una necesidad urgente. Las empresas deben asegurarse de que sus estrategias sean inclusivas y tengan en cuenta las necesidades únicas de cada generación. Además, sería útil realizar estudios periódicos para ver cómo funcionan estas estrategias y cambiar las políticas en función de los resultados obtenidos.

Este estudio también abre puertas a futuras investigaciones que podrían enfocarse en analizar con más detalle cómo las diferentes generaciones se adaptan a los cambios tecnológicos. También sería interesante investigar sobre la efectividad de las diferentes estrategias de gestión de la diversidad generacional en distintos países y sectores empresariales. Estas nuevas investigaciones permitirían entender las dificultades y facilidades que experimentan las diversas generaciones a la hora de enfrentarse a nuevas herramientas y plataformas digitales, así como sus necesidades particulares de capacitación y apoyo.

Del mismo modo, es importante identificar aquellas prácticas que se pueden aplicar con facilidad a diferentes contextos y plantillas, teniendo en cuenta las distintas particularidades de las empresas que pueden influir en el éxito de dichas iniciativas de gestión generacional. Por último, sería interesante comparar estos estudios por países y sectores, aportando así una valiosa perspectiva sobre los mejores enfoques para aprovechar los beneficios de la diversidad generacional. En definitiva, este trabajo puede ayudar a comprender mejor la relación entre generaciones en las empresas, considerando la transformación digital y las políticas específicas de gestión de la diversidad generacional. Es importante seguir ampliando el conocimiento existente en esta materia y promover que las empresas aprovechen la riqueza que suponen los equipos de trabajo formados por distintas generaciones.

Para finalizar este trabajo, también es necesario señalar algunas de las limitaciones existentes en esta investigación. El número de participantes que conforman la muestra del cuestionario no es equitativo. Tal y cómo se mencionó en la sección de metodología, existe un mayor número de encuestados de las generaciones X y Z si las comparamos con la generación Baby Boomer y los Millennials. Esto hace que los resultados no puedan ser comparables entre generaciones de una forma exacta. Por otro lado, la muestra seleccionada no es representativa de toda la población trabajadora de España, sino que se limita a 120 encuestados procedentes la mayoría de la misma ciudad y de un entorno similar. Esto puede inducir a un error de muestreo. Aun así, este estudio cuantitativo sirve para conocer algunas opiniones de trabajadores de distintas generaciones, ofreciendo una perspectiva valiosa sobre los distintos puntos de vista y experiencias en torno a la diversidad generacional en el ámbito laboral.

Y para concluir, queremos destacar la importancia de la diversidad generacional con el objetivo de que las empresas profundicen en el estudio de esta cuestión, y promuevan entornos laborales diversos. Fomentar plantillas verdaderamente diversas no solo enriquece la experiencia y el aprendizaje de los trabajadores, sino que también impulsa la innovación y competitividad de las organizaciones. Además, una gestión eficaz de la diversidad generacional puede contribuir al avance social y al desarrollo económico, beneficiando a la sociedad en su conjunto. Gestionar correctamente la diversidad generacional será clave para el éxito empresarial en el futuro, marcando la diferencia entre las organizaciones que prosperan y aquellas que se quedan atrás. Por esta razón, al entender y valorar las aportaciones únicas de cada generación, las empresas pueden construir un entorno de trabajo más dinámico, inclusivo y productivo para todos.

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

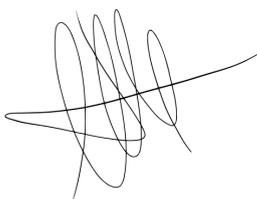
Por la presente, yo, Lucía Melgarejo Gutiérrez, estudiante de ADE con Mención Internacional (E4 - Boston) de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "DIVERSIDAD GENERACIONAL EN LA EMPRESA PRIVADA ESPAÑOLA: retos y oportunidades.", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. Brainstorming de ideas de investigación: Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. Referencias: Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
3. Corrector de estilo literario y de lenguaje: Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
4. Sintetizador y divulgador de libros complicados: Para resumir y comprender literatura compleja.
5. Revisor: Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
6. Generador de encuestas: Para diseñar cuestionarios preliminares.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 24 de mayo 2024

Firma:



BIBLIOGRAFÍA:

- ¿Cómo gestionan la inclusión LGBT+ las empresas españolas? (2023b, noviembre 30). Pacto Mundial. <https://www.pactomundial.org/noticia/como-gestionan-las-empresas-espanolas-plan-diversidad-lgbt/#gestion>
- 6 acciones para combatir la desigualdad laboral | Pacto Mundial. (2023, junio 1). Pacto Mundial de las Naciones Unidas. <https://www.pactomundial.org/noticia/6-acciones-para-actuar-contrala-desigualdad-laboral/>
- Alonso, A., Martínez, G., y Chamizo, J. (2009). La gestión de la diversidad en las empresas españolas. EOI Escuela de Organización Industrial. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=JEilbr1UdxoC&oi=fnd&pg>
- AstraZeneca. (2021, diciembre 2). *AstraZeneca España se compromete con la Diversidad Generacional*. https://www.astrazeneca.es/medios/notas-prensa/2021/az_se_compromete_con_la_diversidad_generacional_observatorio_generacion_talento.html#
- BBVA. (2024) ¿Qué tipos de discriminación laboral existen y cómo evitarla? Recuperado de: <https://www.bbva.mx/educacion-financiera/blog/tipos-de-discriminacion-laboral.html>
- BBVA. (Septiembre, 2023). ‘Baby boomers’, generación X, ‘millennials’ y ‘centennials’: el talento en cuatro generaciones. BBVA NOTICIAS. <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/baby-boomers-generacion-x-millennials-y-centennials-el-talento-en-cuatro-generaciones/>
- Boyles, M. (2023) *DEI: What it is & how to champion it in the workplace*. Harvard Business School Online. Business Insights Blog. <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-dei>
- Casanova, M. (2008). Diversidad, fuente de innovación y conocimiento. Buenos Aires: I Congreso Internacional Alares. <https://1library.co/document/q5p034gy-diversidad-fuente-innovaci%C3%B3n-conocimiento-congreso-internacional-ales-febrero.html>
- Cascante, E., Alcázar, A., Labrador, J., Sobrino, I., & Mattio, P. (2016). *Diagnóstico de la diversidad generacional. Análisis del talento intergeneracional en las empresas*. <https://generaciona.org/wp-content/uploads/2020/04/Estudio-Diagn%C3%B3stico-Diversidad-Generacional-An%C3%A1lisis-del-Talento-Intergeneracional-en-la-organizaciones-Obse.asd.pdf>
- Convenio C111 - Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958 (núm. 111). (1958). Organización Internacional del Trabajo. https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_Ilo_Code:C111

- COOLHUNTING GROUP. (2017). Las 6 generaciones en la era digital. Coolhunting Group.
<https://bit.ly/3cMxdvS>
- Diccionario de cáncer del NCI. (n.d.). Instituto Nacional Del Cáncer.
<https://www.cancer.gov/espanol/publicaciones/diccionarios/diccionario-cancer/def/diversidad>
- Diversidad, equidad e inclusión: Estas organizaciones lo están haciendo bien. (2024, enero 12). Foro Económico Mundial.
<https://es.weforum.org/agenda/2024/01/diversidad-equidad-e-inclusion-estas-organizaciones-l-o-estan-haciendo-bien/>
- Diversidad en el lugar de trabajo: las estadísticas están ahí | SAP Insights. (n.d.). SAP.
<https://www.sap.com/latinamerica/insights/workplace-diversity-statistics.html>
- Dixon-Fyle, S., Dolan, K., Hunt, D. V., & Prince, S. (2020, May 19). *Diversity wins: How inclusion matters*. McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- Dolan, K., Hunt, D. V., Prince, S., & Sancier-Sultan, S. (2020, May 19). *Diversity still matters*. McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-still-matters>
- Domènech, J. M. (2023, junio 9). “Baby boomers”: quiénes son y cómo afrontan la jubilación. CaixabankResearch.
<https://www.caixabankresearch.com/es/economia-y-mercados/mercado-laboral-y-demografia/baby-boomers-quienes-son-y-como-afrontan>
- Ellingrud, K., Ellsworth, D., Madner, S., Musallam, R., Sandhu, I., & Yee, L. (2023, January 13). *Diversity, Equity and Inclusion Lighthouses 2023*. McKinsey & Company.
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-equity-and-inclusion-lighthouses-2023>
- Eurostat. (2021, March 5). Women remain outnumbered in management. *Eurostat*.
<https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20210305-2>
- Farías, M. L. (2017). El significado y el valor del trabajo: una aproximación desde la diversidad generacional. In *IX Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XXIV Jornadas de Investigación XIII Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR*. Facultad de Psicología-Universidad de Buenos Aires.
- Forbes. (2023, agosto 23). *Las mujeres de color y las personas transgénero son las más discriminadas en el ámbito laboral*. Forbes España.
<https://forbes.es/forbes-women/325829/las-mujeres-de-color-y-las-personas-trasgenero-son-lo-s-mas-discriminados-en-el-ambito-laboral/>
- Fundació Factor Humà. (Diciembre 2012). Unidad de Conocimiento - Diversidad generacional.
http://www.factorhuma.org/attachments_secure/article/9888/diversitat_generaciona_l_cast.pdf

- Galcerán, R. (2023, julio 27). La diversidad generacional preocupa y ocupa a la empresa española. *Grant Thornton España*.
<https://www.grantthornton.es/perspectivas/tendencias/la-diversidad-generacional-preocupa-y-ocupa-a-la-empresa-espanola/>
- Garay, I. S., & Lillo, E. S. (2022). Diversidad generacional y patrón de uso de Tecnologías de Información y Comunicación. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação*, (47), 70-86.
- Gardenswartz, L., & Rowe, A. (2003). *Diverse teams at work: Capitalizing on the power of diversity*. Alexandria, VA: Society of Human Resource Management.
- Generacciona - Queremos accionar y unir el talento de todas las generaciones. (2023a, marzo 27). *Red de empresas*. <https://generacciona.org/empresas/red-de-empresas/>
- Generacciona - Queremos accionar y unir el talento de todas las generaciones. (2023b, marzo 15). *Código de principios*. <https://generacciona.org/codigo-de-principios/>
- Generacciona - Queremos accionar y unir el talento de todas las generaciones. (2024a, marzo 6). *Repsol*. <https://generacciona.org/repsol/>
- Generacciona - Queremos accionar y unir el talento de todas las generaciones. (2024b, marzo 6). *ASTRAZENECA*. <https://generacciona.org/astrazeneca/>
- Gil, I. (2023, enero 21). Las dimensiones de la Diversidad en la empresa | Fundación Adecco. *Diversidad e Inclusión*.
<https://fundacionadecco.org/azimut/las-dimensiones-de-la-diversidad-en-la-empresa/>
- Global Parity Alliance: Diversity, Equity and Inclusion Lighthouses 2023*. (2023, October 9). World Economic Forum.
<https://www.weforum.org/publications/global-parity-alliance-diversity-equity-and-inclusion-lighthouses-2023/>
- Gómez De Rojas, I. (2023). DIVERSIDAD GENERACIONAL EN LA EMPRESA: Su impacto en el siglo XXI.
<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/68826/TFG%20-%20Gomez%20de%20Rojas%2c%20Irene.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Gören, E. (April, 2013) Economic Effects of Domestic and Neighbouring Countries' Cultural Diversity. ZenTra Working Paper in Transnational Studies No. 16/2013, Available at SSRN:
<https://ssrn.com/abstract=2255492> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2255492>
- Grant Thornton España. (2023). *El desafío de la diversidad generacional en la empresa*.
<https://www.grantthornton.es/especiales/el-desafio-de-la-diversidad-generacional-en-la-empresa/>

- Harnessing the Power of Age Diversity. (2022). Harvard Business Review.
<https://hbr.org/2022/03/harnessing-the-power-of-agediversity>
- Harrison, David A. y Klein, Katherine J. (2007), “What’s the Difference? Diversity Constructs as Separation, Variety, or Disparity in Organizations”, *Academy of Management Review*, vol. 32, nº 4, pp. 1199-1228. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586096>
- Igualdad de Género | Pacto Mundial ONU*. (2023a, marzo 8). Pacto Mundial.
<https://www.pactomundial.org/que-puedes-hacer-tu/igualdad-de-genero-2/>
- Imperial, I., Mondelli, A., & Rivera, L. (2016). Gestión de capital humano. *El desafío de retener a distintas generaciones*. KPMG.
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pa/delineandoestrategias/DE-El-desafio-de-retener-generaciones.pdf>
- Informe sobre igualdad de género, diversidad e inclusión*. (2021, noviembre 29). Pacto Mundial.
<https://www.pactomundial.org/noticia/que-estan-haciendo-las-empresas-de-todo-el-mundo-en-materia-de-igualdad-de-genero-diversidad-e-inclusion/>
- Institute for Social Innovation. (March, 2021). Boomers and millennials in the same team: From conflict to opportunity. <https://dobetter.esade.edu/en/intergenerational-talent>
- Keil, M. & Amersh, B. (2007). Manual de Formación en Gestión de la Diversidad. UE. España.
<https://www.inclusion.gob.es/oberaxe/ficheros/documentos/ManualFormacionGestionDiversidad.pdf>
- Ley 15/2022, de 12 de julio, integral para la igualdad de trato y la no discriminación, BOE núm. 167 páginas 98071 a 98109, (2022). <https://www.boe.es/eli/es/l/2022/07/12/15>
- MacArthur, H. V. (2024, February 28). *Why Diversity, Equity And Inclusion Are On the Way Up, Not Out*. Forbes.
<https://www.forbes.com/sites/hvmacarthur/2024/02/27/dei-why-its-on-its-way-up-not-on-the-way-out/?sh=1b11edb31d0c>
- Maj, J. (2015). Diversity management's stakeholders and stakeholders management. Proceedings of the 9th International Management Conference. 9. 780-793.
- MAPFRE. (2024, enero 25). Inclusión y Diversidad | Diversidad generacional.
<https://www.mapfre.com/sostenibilidad/compromiso-social/inclusion-y-diversidad/envejecimiento/>
- Miller, B. (2022b, noviembre 5). *Ocho razones por las que la diversidad y la inclusión son esenciales para el éxito empresarial*. Forbes España.
<https://forbes.es/forbes-women/192884/ocho-razones-por-las-que-la-diversidad-y-la-inclusion-son-esenciales-para-el-exito-empresarial/>

- Minkin, R. (2023, June 13). *Diversity, Equity and Inclusion in the Workplace: A Survey Report (2023)* | Pew Research Center. Pew Research Center's Social & Demographic Trends Project.
<https://www.pewresearch.org/social-trends/2023/05/17/diversity-equity-and-inclusion-in-the-workplace/>
- OFCCP. (2016). CONOZCA SUS DERECHOS. In *OFCCP*.
https://www.dol.gov/sites/dolgov/files/ofccp/regs/compliance/factsheets/FACT_Workplace_Aug2016_SPAESQA508c.pdf
- Randstad. (2023, mayo 24). *Diversidad generacional en la empresa: más que una ventaja competitiva*.
Randstad.
<https://www.randstad.es/contenidos360/bienestar-laboral/la-diversidad-generacional-es-una-ventaja-competitiva/>
- Randstad. (2024, abril 24). *Convivencia generacional: un reto para las organizaciones*.
<https://www.randstad.es/contenidos360/bienestar-laboral/convivencia-generacional-un-reto-para-las-organizaciones/>
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., [versión 23.7 en línea].
< <https://dle.rae.es/diversidad> >
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., [versión 23.7 en línea].
< <https://dle.rae.es/generaci%C3%B3n> >
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., [versión 23.7 en línea].
< <https://dle.rae.es/personalidad?m=form> >
- Redacción SAVIA. (Julio, 2022). *La diversidad generacional, clave para la competitividad de las organizaciones*.
<https://www.generacionsavia.org/think-tank/actualidad/la-diversidad-generacional-clave-para-la-competitividad-de-las-organizaciones>
- Sanabria, J. C. (Marzo, 2023). *¿Cuáles son las ventajas de contar con diversidad generacional en las empresas?*
<https://www.linkedin.com/pulse/cu%C3%A1les-son-las-ventajas-de-contar-con-diversidad-en-sanabria-rojas/>
- Schmidt, K. (2018). *Perspectivas sobre diversidad: género, edad y etnia*. Grant Thornton.
<https://www.grantthornton.mx/globalassets/1.-member-firms/mexico/pdf/women-in-business--diversity-report-esp.pdf>
- Sustainable development in the European Union – Monitoring report on progress towards the SDGs in an EU context – 2023 edition*. (2023). Eurostat.
<https://ec.europa.eu/eurostat/en/web/products-flagship-publications/w/ks-04-23-184>
- Torres, A. (2023, agosto 3). *Qué relación hay entre diversidad y discriminación*. Sociedad Universal.
<https://sociedaduniversal.com/diversidad/que-relacion-hay-entre-diversidad-y-discriminacion/>

UNECE. (Junio, 2019). *Combating ageism in the workplace is key for the sustainable future of work* | <https://unece.org/population/news/combating-ageism-workplace-key-sustainable-future-work>

United Nations. (2022) *World Population Prospects 2022*.
https://www.un.org/development/desa/pd/sites/www.un.org.development.desa.pd/files/wpp2022_summary_of_results.pdf

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>

ANEXO:

Cuestionario diversidad generacional completo:

1. ¿A qué generación perteneces? *

Marca solo un óvalo.

- Baby Boomers (1946 a 1964)
 Generación X (1965 a 1980)
 Millennials (1981 a 1996)
 Generación Z (1997 a 2010)

2. Tipo de trabajo actual (o último empleo) *

Marca solo un óvalo.

- Prácticas profesionales
 Trabajador autónomo
 Trabajador por cuenta ajena
 Empleo público
 Otro: _____

3. ¿Cuánta experiencia profesional posees? *

Marca solo un óvalo.

- Menos de 2 años
 2 a 7 años
 8 a 13 años
 14 a 19 años
 Más de 20 años

4. ¿Habías escuchado hablar con anterioridad del concepto de diversidad generacional? *

Definición de diversidad generacional: diferencia de edad en una plantilla de trabajadores que se traduce en las diferentes actitudes, experiencias y niveles de conocimiento de cada generación.

Marca solo un óvalo.

- Sí
 No

5. ¿Con qué frecuencia has trabajado en equipos formados por personas de distintas generaciones? *

Marca solo un óvalo.

- Frecuentemente
 Ocasionalmente
 Nunca

6. ¿Has experimentado alguna vez conflictos generacionales en el trabajo? *

Marca solo un óvalo.

- Sí, a menudo
 Sí, pero solo ocasionalmente
 No, nunca

7. En relación a la pregunta anterior, si has experimentado conflictos, por favor identifica cuáles han sido:

8. ¿Cómo describirías la comunicación entre diferentes generaciones en tu lugar de trabajo? *

Marca solo un óvalo.

- Fluida y colaborativa
- Buena, aunque en ocasiones existen desafíos
- Hay cierta tensión y dificultad para comunicarse
- Existe una falta de entendimiento constante

9. ¿Cómo se adaptan las generaciones de mayor edad a las nuevas tecnologías en la empresa? *

Marca solo un óvalo.

- Se adaptan rápidamente
- Con dificultad, pero dispuestos a aprender
- Requieren más apoyo
- Muestran resistencia al cambio

10. ¿Cómo crees que la diversidad generacional impacta en la cultura organizacional? *

Marca solo un óvalo.

- La enriquece y diversifica
- La dificulta y fragmenta
- No le afecta

11. ¿Sientes que las diferentes generaciones son tratadas de manera equitativa en términos de promociones y reconocimiento? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- En ocasiones

12. ¿Quién crees que sufre una mayor discriminación en las empresas? *

Marca solo un óvalo.

- Trabajadores de edad más avanzada
- Trabajadores de edad más joven
- No creo que exista discriminación

13. ¿Quién consideras que tiene un mayor rendimiento laboral? *

Marca solo un óvalo.

- Trabajadores de edad más avanzada
- Trabajadores de edad más joven
- Indiferente

14. ¿Qué desafíos crees que enfrenta tu empresa en términos de diversidad generacional? (Puedes seleccionar varias opciones) *

Selecciona todos los que correspondan.

- Mejora de la comunicación entre generaciones
- Transferencia de conocimientos y habilidades
- Retención del talento
- Adaptación al cambio

15. ¿Qué iniciativas o políticas crees que podrían mejorar la integración y colaboración entre diferentes generaciones en el trabajo? (Puedes seleccionar varias opciones) *

Selecciona todos los que correspondan.

- Programas de mentoría intergeneracional
- Talleres de sensibilización sobre diversidad generacional
- Creación de equipos de trabajo intergeneracionales
- Eventos sociales y actividades para mejorar la relación entre las personas de distintas generaciones.