

# La Diversidad Generacional: Fuente de Creatividad e Innovación



*Estamos  
contigo*



# La Diversidad Generacional: Fuente de Creatividad e Innovación



*Estamos  
contigo*



# Índice

---

- Contextos laborales intergeneracionales y gestión de la diversidad generacional
- Beneficios de la diversidad generacional en el entorno laboral
- Liderazgo intergeneracional
- Buenas prácticas y claves para la gestión de la diversidad generacional



Contextos laborales intergeneracionales y gestión de la diversidad generacional

Un nuevo modelo de sociedad y de organizaciones

---



## El contexto laboral

Las compañías presentan plantillas cada vez más heterogéneas en lo relativo a la edad. Hoy en día podemos encontrar entre tres y cinco generaciones conviviendo en una misma organización: Veteranos, Baby Boomers, Generación X, Generación Y, Generación Z. Cada de una de estas generaciones se caracterizan por distintas formas de trabajar, distintas aspiraciones, distintos valores, distintas motivaciones e inquietudes, distinto conocimiento y circunstancias laborales y vitales.

Esta realidad generacional se hace estratégica y se ha convertido en un importante desafío para las empresas. Algunos de estos retos son la desvinculación de los Baby Boomers y la descapitalización de su conocimiento o la desmotivación de la generación X que, atrapados entre las cargas propias de su edad, hijos, hipotecas y la falta de proyección en sus carreras profesionales por el tapón de los Baby Boomers, se sienten estresados y desmotivados.

# ¿Qué entendemos por diversidad generacional?



## El concepto de diversidad generacional

La diversidad generacional se puede definir como la convivencia entre diferentes generaciones en un mismo espacio de trabajo. Si queremos capitalizar la creatividad, el conocimiento y el talento de nuestras personas tenemos que incorporar una nueva competencia generacional en todas las organizaciones.

Además, es vital que implantemos una estrategia integral, con foco en la realidad generacional de las plantillas, para comprometer, motivar, retener y potenciar a personas de perfiles diversos que aporten innovación, nuevas opciones y puntos de vista diferentes, soluciones creativas, y conocimiento en las empresas del siglo XXI

# Beneficios de la diversidad generacional



## El foco en el talento

Los expertos lo tienen claro: hoy en día es esencial diseñar e implementar una estrategia de diversidad para lograr los siguientes beneficios:

1. Capitalizar la creatividad, el conocimiento, la innovación, y el talento de las personas.
2. Comprometer, motivar, retener y potenciar el talento diverso: innovación, puntos de vistas diferentes, soluciones creativas y conocimiento.
3. Generar una **CULTURA** en favor de una buena convivencia entre sénior y juniors: talento más rico y diverso, comprometer, motivar a la plantilla.
4. Aprovechar las fortalezas de cada generación en el área de negocio más apropiada.
5. Gestionar la fuga de conocimiento (desvinculación y jubilación).



¿Quiénes son estas generaciones y cómo se definen a sí mismas?

Los Baby Boomers (1956-1970)

---

# ¿Cómo son los Baby boomers y cómo se ven a sí mismos?

---



## Una generación marcada por el esfuerzo y la lealtad a la empresa

Nacidos tras la postguerra, en plena explosión de la natalidad, los baby boomers han crecido en plena transición política y años de grandes logros y cambios y de optimismo social. Viven la expansión de la libertad individual, el nacimiento de movimientos pro-derechos sociales y son protagonistas de la incorporación de la mujer al mercado laboral.

Muchos de los BB ocupan hoy puestos directivos aunque muchos están siendo desvinculados de sus empresas. Comenzarán a jubilarse en el 2020 sin perspectivas de producirse el necesario relevo generacional debido a la baja natalidad de las generaciones posteriores. Como consecuencia, a partir de esta generación será necesario trabajar más años y se alargará la edad de jubilación a los 67 años.

# ¿Cómo se autodefinen?



## Algunas de sus características más relevantes

- ✓ Embajadores de marca
- ✓ Dedicación y experiencia
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Constancia leal y compromiso
- ✓ Apoyo
- ✓ Perseverancia
- ✓ Honestidad
- ✓ Esfuerzo y trabajo
- ✓ Innovadores, luchadores
- ✓ Autodidactas, adaptables, emprendedores
- ✓ Analo-digitales
- ✓ Experiencia vital valores

Reproduce el siguiente video para escuchar la voz de los Baby Boomers

# ¿Cuáles son sus preocupaciones e inquietudes?



## La descapitalización del talento sénior

Una de las grandes preocupaciones de los baby boomers es su empleabilidad. Debido a la crisis, muchas empresas han decidido desvincular a los profesionales más sénior, expulsándoles del mercado sin consideración a sus cargas familiares y, en muchos casos, sin un plan de relevo generacional.

Otra de las grandes preocupaciones de este colectivo es el clima laboral, y reclaman mayor información y una mayor participación en los procesos de decisión y las iniciativas de formación para tener un clima laboral que contribuya al buen funcionamiento del negocio además de respeto y reconocimiento.

Finalmente, les preocupa enormemente la transmisión del conocimiento ya que quieren ayudar a transmitir sus conocimientos a los más jóvenes como sus mentores y también quieren aprender otras formas distintas de trabajar.

## La Generación X (1971-1981)

---

# ¿Cómo es la Generación X y cómo se ven a sí mismos?

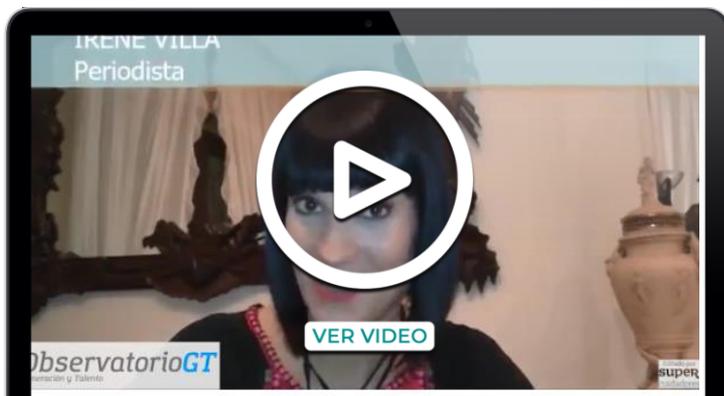


## La generación puente entre dos mundos

La generación X ha nacido en un período de plena transición y la modernización definitiva de España. Es la primera generación más preparada de la historia de este país ya que muchos de estos profesionales tienen estudios universitarios y saben idiomas. Por otra parte, han vivido la consolidación de la mujer en el ámbito laboral.

Muchos de ellos son mandos intermedios, sometidos a la presión de los sénior en la alta dirección desde arriba y a la de los empleados más jóvenes por abajo. Las mujeres de esta generación tienen también su propia presión: la de su carrera profesional y la de sus vidas privadas. La conciliación aparece como uno de los grandes desafíos para las organizaciones.

# ¿Cómo se autodefinen?



## Algunas de sus características más relevantes

- ✓ Resiliencia
- ✓ Comunicación, busca vidas
- ✓ Imaginación, equilibrio, preparación
- ✓ Curiosos, capacidad de aprendizaje
- ✓ Orientados al autodesarrollo, con fuertes valores
- ✓ Autoexigentes, sacrificados, esforzados y perseverantes
- ✓ Saben trabajar en equipo, generación puente, comprometidos
- ✓ Padres de niños pequeños, generación “viejoven”, referencia para las futuras generaciones
- ✓ Dinámicos, creativos, adaptables, versátiles, auto motivados

Reproduce el siguiente video para escuchar la voz de la Generación X

# ¿Cuáles son sus preocupaciones e inquietudes?

---



## Una generación bajo constante presión

Como la primera generación mejor formada, la generación X convive con las carreras duales y sus intentos por equilibrar su vida personal y laboral. Sin embargo, la recompensa esperada no se correlaciona con sus esfuerzos. Volcados en sus responsabilidades, se han olvidado de su YO como personas.

En un mundo de cambios rápidos y vertiginosos, la generación X se encuentra sometida a una presión constante en lo personal y laboral y la conciliación aparece como uno de sus principales retos ya que viven atrapados entre sus responsabilidades profesionales y su rol como padres.

La Generación Y (1982-1992)

---

# ¿Cómo es la Generación Y?, ¿cómo se ven a sí mismos?



## La generación de Internet y redes sociales

La generación Y o también llamados “millenials” nacen en plena modernización de la sociedad española. Viven su infancia y adolescencia en medio de un crecimiento económico acelerado, pero se incorporan al mercado laboral cuando estallan todas las burbujas y la economía mundial entra en recesión.

Es la generación de internet y de las redes sociales por antonomasia. Se han incorporado a un mercado precario en plena crisis económica. Los índices de paro juvenil les golpean severamente y muchos se ven obligados a permanecer en el hogar familiar o a emigrar. Diversas fuentes indican que el 43% de los jóvenes empleados están sobre cualificados para el puesto que desempeñan bloqueando así el acceso de aquellos que tienen una formación no universitaria.

# ¿Cómo se autodefinen?



## Algunas de sus características más relevantes

- ✓ Flexibles, ágiles, Innovadores,
- ✓ Digitales, inmediatez
- ✓ Bienestar emocional
- ✓ Incrédulos con el mundo, Inconformistas
- ✓ Persistentes y tenaces
- ✓ Lideran el cambio
- ✓ Trabajan por retos, cualificados
- ✓ Sin miedos, Dinámicos, inconformistas
- ✓ Les cuesta profundizar
- ✓ Adaptables, ambiciosos
- ✓ Seguros de sí mismos, Mejor formados
- ✓ Globales, interconectados, Intensos, responsables, apasionados

Reproduce el siguiente video para escuchar la voz de la Generación Y

# ¿Cuáles son sus preocupaciones e inquietudes?



## Una generación orientada a retos y proyectos

A diferencia de las generaciones previas, las responsabilidades (familiares, hijos, hipotecas) no están dentro de sus objetivos primarios y se centran más en su desarrollo personal y profesional. Son generaciones que necesitan involucrarse y participar en un proyecto en el cual crean realmente y les apasione.

Son aceleradores del cambio y buscan organizaciones con principios y valores claros con un propósito superior. Se identifican claramente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible ya que creen en el impacto de las organizaciones en la sociedad y la sostenibilidad del planeta y la humanidad.

Generación Z (1993-2010)

---

# ¿Cómo es la Generación Z y cómo se ven a sí mismos?



## Una generación marcada por la precariedad laboral

Muy cercanos a la generación Y, la generación Z ha visto cómo su niñez y adolescencia han estado presidida por la crisis y la precariedad laboral. Viven en una sociedad globalizada y el cambio de milenio marcado por grandes oportunidades pero también grandes amenazas. Además de la precariedad del mercado laboral, han visto cómo sus predecesores acumulaban títulos universitarios y másteres para no conseguir trabajo o incorporarse a un trabajo de baja cualificación.

Algunas fuentes indican que entre los 16 y 19 años hay tasas de paro del 72%, y el 63% de los jóvenes hasta 24 años buscan empleo o son parados de larga duración.

# ¿Cómo se autodefinen?



## Algunas de sus características más relevantes

- ✓ Ilusión, Empatía
- ✓ Más inclusivos
- ✓ Creen en el cambio
- ✓ Optimistas
- ✓ Inconformistas
- ✓ Luchadores, Adaptables
- ✓ Solidarios
- ✓ Inmediatez
- ✓ Innovación
- ✓ Desarrollo
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Iniciativa, Autodidacta
- ✓ Fuerza de voluntad, esfuerzo y ganas
- ✓ impaciencia

Reproduce el siguiente video para escuchar la voz de la Generación Z

# ¿Cuáles son sus preocupaciones e inquietudes?



## Una generación con un futuro incierto

Una de sus principales preocupaciones es su primer empleo. Saben que las empresas buscan experiencia y ellos no la pueden ofrecer. Eternos becarios, la generación Z sabe que al término de sus prácticas, es posible que no les contraten y que la empresa opte por otro becario.

Ávidos de conocimiento, la generación Z mira a los sénior como los poseedores del conocimiento y experiencia de la compañía, y desean tener su experiencia. El trasvase de conocimiento aparece como uno de los principales retos para las empresas de hoy en día. Finalmente, la generación más joven tiene más conciencia social y un compromiso mayor con las causas solidarias. No toleran la corrupción y ven una clara crisis de valores



Liderazgo intergeneracional



## Un nuevo modelo de liderazgo:

### Liderazgo intergeneracional inclusivo

Es necesario que las personas en posiciones de liderazgo desarrollen una nueva competencia: el **liderazgo intergeneracional e inclusivo**. El objetivo es implantar políticas y acciones que permitan el desarrollo de esta nueva competencia para poder gestionar eficazmente los equipos diversos y poner en valor el talento intergeneracional.

A lo largo de los últimos años han surgido diversos modelos de liderazgo que apuntan a la necesidad de gestionar más eficazmente la diversidad de nuestras plantillas. En 2016, Deloitte desarrolló el modelo del Liderazgo Inclusivo que presenta una serie de competencias clave que necesitamos desarrollar para aprovechar al máximo la diversidad de nuestras plantillas.

Algunas de estas competencias son:



Fuente: *The Six Inclusive Traits of Inclusive Leadership*, 2016

## Competencias

- Conocimiento:** autoconocimiento de nuestros sesgos inconscientes y prejuicios, además del conocimiento de nuestras preferencias/estilos de comunicación.
- Curiosidad:** Los líderes inclusivos tienen una mentalidad abierta, un deseo de comprender cómo los demás ven y experimentan el mundo.
- Inteligencia cultural:** entender, respetar y aprovechar al máximo las diferencias culturales de los miembros del equipo.
- Valor:** capacidad de alzar la voz ante comportamientos o conductas que no están en línea con la diversidad e inclusión, capacidad para desafiar el statu quo, y humildad para aceptar los errores.
- Compromiso:** las y los líderes inclusivos reconocen la diversidad y la inclusión como un imperativo para los negocios y los demuestran a través de sus acciones. Además, reconocen la relación directa entre diversidad e inclusión y mejores resultados para la empresa a nivel de creatividad, innovación y productividad.
- Colaboración:** Los líderes altamente inclusivos empoderan a los miembros del equipo, no generan seguidores sino que crean más líderes.

# Modelo de liderazgo intergeneracional

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS QUE DEBERÍA TENER EL "LÍDER IDEAL" SEGÚN SUS COLABORADORES			
1º	2º	3º	OTRAS
Comunicativo / Comunicador	Comunicativo	Humano	Inteligente
Cercano / Empático / con escucha activa	Colaborador	Inspirador / Motivador	Participativo
Colaborativo	Flexible	Facilitador	Ambicioso
Responsable	Innovador		Capaz de tomar decisiones
Integrador	Adaptativo / Orientado al cambio		

**Fuente:** Estudio "Diagnóstico del Liderazgo Generacional", 2017

## Características deseables

El estudio "Diagnóstico del Liderazgo Generacional" realizado por el Observatorio Generación y Talento y la Universidad Europea de Madrid constituye el primer estudio realizado en España sobre el liderazgo intergeneracional.

En dicho estudio se realiza un **análisis de las principales características** que debería tener el/la **líder ideal** para aprovechar al máximo la diversidad de la plantilla a nivel de edad. En el cuadro, se pueden apreciar los **atributos y cualidades del liderazgo inclusivo según el nivel de importancia** mencionado por los participantes del estudio.

Es importante destacar la relevancia de las habilidades como **escucha empática** y **colaboración** en la gestión de los equipos intergeneracionales y diversos.

# Modelo de liderazgo intergeneracional



## Competencias específicas

El estudio “Diagnóstico del Liderazgo Generacional” realizado por el Observatorio Generación y Talento y la Universidad Europea de Madrid proporciona un **MODELO DE COMPETENCIA DEL LIDERAZGO INTERGENERACIONAL**© basado en 12 **Competencias**, 2 transversales y 10 específicas, que sirven de instrumento de desarrollo y medición para que cualquier empresa, adaptándolo a su realidad organizativa, pueda avanzar en el desarrollo su liderazgo intergeneracional.

**Fuente:** Estudio “Diagnóstico del Liderazgo Generacional”, 2017

Buenas prácticas y claves para la gestión de la diversidad generacional

---



## Puesta en común

Como hemos visto, las distintas generaciones que conviven en un mismo espacio de trabajo tienen distintos valores, experiencias, distintas formas de trabajar y diferentes formas de ver la vida. Esta **realidad intergeneracional** presenta distintos desafíos para el trabajo en equipo, la comunicación y la colaboración entre las personas. Sin embargo, también existen muchas semejanzas entre los miembros de estas generaciones: un **idioma común**, una **cultura nacional y corporativa** que configura e influye en los comportamientos de las personas de un equipo.

Uno de los valores fundamentales que emerge como vector fundamental es la familia, además de valores como la confianza, el apoyo y la seguridad que el grupo familiar aporta al individuo. En ese sentido, las **redes de apoyo familiar** constituyen uno de los valores más importantes entre las generaciones estudiadas.



## Puesta en común

La globalización y la escasez de recursos ha cambiado por completo los mercados y la forma de gestionar los negocios, las personas y el talento. Esta nueva realidad socio-laboral y la creciente **diversidad de nuestra fuerza laboral** requiere una nueva forma de gestión de las personas y el talento para crear entornos laborales con un clima de confianza y colaboración. Los modelos de gestión de recursos humanos tradicionales han quedado obsoletos y deben ser reemplazados por nuevos modelos de trabajo.

Debemos reflexionar en el aporte de cada generación y cómo podemos proporcionar las herramientas a las personas en posiciones de liderazgo para gestionar la diversidad generacional como una herramienta que nos permite capitalizar el talento de nuestras plantillas.

Debemos realizar un diagnóstico de la situación de nuestras organizaciones en cuanto a la gestión de la diversidad generacional, cómo gestionamos el conocimiento y las habilidades de nuestras personas, cómo podemos asegurar el compromiso, motivación para retener y potenciar el talento de perfiles diversos para que aporten innovación, nuevos puntos de vista, nuevas perspectivas y soluciones creativas y conocimiento. .



SEGUROS  
**RGA**

*Estamos  
contigo*