

RESUMEN EJECUTIVO

INTERGENERACIONALIDAD: OPORTUNIDAD DE INNOVACIÓN PARA LA EMPRESA Y LA SOCIEDAD

Coordinado por Concepción Galdón

INTERGENERACIONALIDAD: OPORTUNIDAD DE INNOVACIÓN PARA LA EMPRESA Y LA SOCIEDAD

**CONCEPCIÓN GALDÓN SANZ-PASTOR
RAFAEL PUYOL ANTOLÍN
TERRY HUANG
LAURA MCDERMOTT
BÁRBARA REY ACTIS**

*Observatorio de Demografía y
Diversidad Generacional*



PATROCINADORES



DIVERSIDAD GENERACIONAL EN EL MERCADO LABORAL:


Innovación y
colaboración

La transformación demográfica supone un cambio sociocultural que afecta a las empresas en su relación con empleados, clientes y en la conceptualización de sus productos. Este informe plantea una aproximación a este fenómeno **desde la perspectiva de la intergeneracionalidad**.

Estudio Sociodemográfico

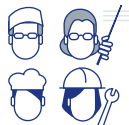
1  Los **jóvenes retroceden** y los **seniors crecen** en actividad y ocupación.

2  **Más juniors que seniors** y en ambos grupos más hombres que mujeres.


3  **Dos tramos de edad principales:**

- De 30 a 34 años
- De 55 a 59

4  **Niveles educativos de los jóvenes mejores** que los de los mayores.

5  **Jóvenes y mayores participan más en:**

- Comercio
- Industrias manufactureras
- Educación

6  **Hombres:**

- Industrias manufactureras
- Construcción
- Transporte

Mujeres:

- Educación
- Sanidad

7  **El part time no se extiende** entre los seniors como estrategia de abandono paulatino del trabajo.

8  **Profesionales y vendedores**, principales ocupaciones de jóvenes y seniors.

9  **Más presencia entre los seniors de las ocupaciones elementales** debido a su alta incidencia en las mujeres.

10  **Más desocupación en jóvenes** que en mayores y **más en los hombres que mujeres**.



Estudio de colaboración intergeneracional desde la perspectiva de la innovación social

Mapeo de innovadores sociales de Europa y América Latina



Análisis de lenguaje sobre entrevistas

Nuevos paradigmas



El **envejecimiento saludable** como ausencia de enfermedades.

Enfoque centrado en la **capacidad funcional y el bienestar**.



Profesionales maduros entendidos como generación.

Enfoque abierto basado en valores que **no asigna etiquetas**.



Colaboración intergeneracional como **conectar «jóvenes» y «mayores»**.

Interacción de varias generaciones a la vez.



Colaboración intergeneracional donde unos ayudan a otros.

Proyectos en los que **todas las generaciones salen ganando** en la colaboración.



Ingredientes de éxito

- Los usuarios son protagonistas, **considerados fundamentalmente como personas, no como «mayores»**.
- **Reinventar las etapas maduras**, desde las inquietudes, curiosidad y proyectos.
- **Colaboración intergeneracional para fomentar una vida buena**, donde el empleo es en todo caso un medio para este fin.

- **Comunidad, elemento clave** para la colaboración intergeneracional.
- El **envejecimiento, oportunidad de innovación**.
- Trabajo en red, **colaboración entre empresas y organizaciones** de innovación social:

- Patrocinios y donaciones
- Voluntariado corporativo
- Comunicación y visibilidad
- Ser asesores de empresas
- Ejecutar proyectos conjuntamente
- Ser proveedores de las empresas
- Las empresas como canal de venta de sus servicios



Impacto

Construcción de nuevas **estrategias sociales para la nueva realidad demográfica**

Fomentar **proyectos de vida y felicidad para la población madura**

Generar valor para todas las generaciones

La transformación demográfica supone un profundo cambio sociocultural que afecta de forma muy directa a las empresas tanto en su relación con los empleados y clientes como en la conceptualización de sus productos, servicios y modelos de negocio. La mayor calidad de vida de las personas a medida que van cumpliendo años deriva en la lógica búsqueda de nuevos proyectos e ilusiones en etapas en las que antes se entendía que se estaba cerrando el ciclo vital. Esto coincide con una evolución de la diversidad funcional en momentos en los que todavía queda mucho por vivir y por contribuir. También el avance en el uso de las nuevas tecnologías está favoreciendo que los cambios demográficos configuren un nuevo entorno social, cultural y económico.

Todo ello dibuja un escenario complejo en el que se produce un encuentro de seis generaciones, cada una con sus particularidades, sus necesidades y sus contribuciones. Este informe plantea una aproximación mixta al fenómeno de la transformación demográfica, combinando un profundo análisis cuantitativo de datos secundarios con otro cualitativo de datos procedentes de fuentes primarias elaborados para este estudio. Esto nos permite complementar las imprescindibles cifras que nos explican el escenario actual con el significado profundo de dichas cifras respecto al objeto de análisis de la segunda sección del informe: la colaboración intergeneracional.

El análisis que presentamos se enfrenta al problema de que en la actualidad no contamos con un lenguaje ampliamente aceptado que refleje esta nueva realidad poblacional. Las siguientes páginas lo ponen de manifiesto y en ocasiones hacen uso de etiquetas que podrían no reflejar fielmente a las personas que engloba esa categoría. Hablaremos, siempre que sea posible, de personas de edad madura o de seniors para evitar el término «mayor» o la expresión «tercera edad», que para muchos denota personas con limitaciones en cuanto a su capacidad de aportar, personas que están ya en las postrimerías de su proyecto de vida, algo que resulta paradójico en un informe como este, en el que se refleja que son personas que se reinventan, que reinician su devenir desde un lugar de mayor madurez y claridad. Sin embargo, muchas de las fuentes consultadas, así como los innovadores sociales entrevistados, usan la palabra «mayor», por lo que este término también aparece frecuentemente en el estudio.

Componentes sociodemográficos del mercado laboral

Esta parte del estudio tiene como objetivo conocer el volumen y algunas de las características tanto de la población laboral que genéricamente llamamos junior (16-34 años) como de la que denominamos senior (55 o más). En ambos grupos se ha hecho el estudio por sexos y tramos de edad, y se han estudiado la actividad, la ocupación y el desempleo. Hemos dedicado una atención especial a los ocupados mediante una aproximación a su volumen, sus tasas, su nacionalidad, su grado de formación, el tipo de jornada que realizan, su rama de actividad y su ocupación concreta. En el caso de la actividad y la ocupación, hemos comparado la situación de 2008 con la de 2019 a fin de comprobar la evolución de estas variables en el pasado reciente. La precisión numérica de sus valores se recoge en 24 cuadros y la comprensión visual, en 56 gráficos.

Para contextualizar el informe se exponen los componentes demográficos del mercado laboral, que consiste en presentar la composición general de la población española por edades y sexos en 2008 y 2019 y en analizar sus componentes: natalidad, inmigración y envejecimiento.

Juniors o seniors son personas pertenecientes a distintas generaciones: los jóvenes, sobre todo a la generación Y o *millennial*, nacidos en las décadas de los ochenta y los noventa; los de más edad, especialmente a los *baby boomers*, nacidos entre 1955 y 1975. Son, en consecuencia, individuos con una formación y unos hábitos, gustos, ambiciones, capacidades y actitudes distintos, que los hacen complementarios. Y de eso se trata: de sumar sus condiciones para que, en el marco del trabajo intergeneracional, cada cual pueda aportar sus propias ventajas comparativas.

Ofrecemos a continuación las principales conclusiones del análisis sociodemográfico referidas, primero a los jóvenes, después a los seniors y, por último, a la comparativa entre ambos grupos.

Jóvenes

La caída de la tasa de natalidad ha provocado su disminución. Entre 2008 y 2019 este grupo perdió más de tres millones de efectivos, una pérdida que sería aún mayor de no ser por la inmigración extranjera. Los activos a esas edades pasan de 9,1 millones a 6,1 millones y su peso relativo, de un 40% a un 26,5%. Pese a ello, superan a los seniors en cuanto a población activa (6,1 millones frente a 4 millones). En este contexto de pérdida de efectivos se va reduciendo la distancia entre activos masculinos y femeninos.

Una evolución similar se observa en la ocupación. Entre 2008 y 2019, los jóvenes ocupados pasan de 7,8 millones a 4,8 millones y su presencia en el

conjunto de la población ocupada pasa de un 38% a un 25%, aunque esto no impide que haya más jóvenes ocupados (4,8 millones) que seniors (3,5 millones). También en la ocupación se reducen las diferencias entre hombres y mujeres. En general, los jóvenes ocupados tienen un nivel educativo más alto que los seniors. Esta diferencia se refleja especialmente en el porcentaje de ocupados con educación terciaria donde destaca el fuerte crecimiento de las mujeres. Las principales ramas de actividad son el comercio, las industrias manufactureras, la hostelería, los servicios sociales y la educación. Los varones destacan en las industrias manufactureras, la construcción y el transporte, mientras que las mujeres lo hacen en la sanidad y la educación. La jornada laboral a tiempo completo va subiendo hasta el grupo de 30-34 años, donde ya es predominante (85%). En cualquier caso, la jornada a tiempo parcial es más frecuente entre las mujeres que entre los varones. Por categorías de ocupación, destacan los grupos de vendedores (comerciales) y de mantenimiento, así como el de los profesionales. Completan el *top* cinco los técnicos y los profesionales asociados, los administrativos y los artesanos y afines. Por sexos, las mujeres aventajan a los hombres en el grupo de los profesionales y administrativos; los varones superan a las mujeres en el de los artesanos y afines y en el de los operarios y montadores. Hay 1,2 millones de parados jóvenes, que suponen el 40% de los desocupados del país, y entre ellos tienen tasas más altas los varones que las mujeres.

Seniors

El fuerte envejecimiento ocurrido entre 2008 y 2019 ha hecho que la población de 55 años o más haya crecido en 2,5 millones, con un pequeño predominio de las mujeres (1,3 millones frente a 1,2 millones de hombres). En 2019, los seniors suponen un 38% (40% las mujeres y 36% los hombres) sobre la población de 16 años o más. Este aumento de los seniors se traduce en un crecimiento volumen de seniors en activo, que pasa de 2,5 millones en 2008 a más de 4 millones en 2019, y de su participación en la población activa total, que evoluciona de un 11% a un 17%. A pesar de ello, los jóvenes les aventajan en su participación en la población activa total (26% y 17%, respectivamente). En ese contexto de ganancia de efectivos se va reduciendo la diferencia entre varones y mujeres, si bien los hombres aún aventajan a las mujeres en cifras absolutas y en tasas de actividad. En cuanto a los ocupados, pasan de 2,3 millones a 3,5 millones (de un 11,6% a un 17,8% en el conjunto de la población activa), pese a lo cual los jóvenes aún aventajan a los seniors. Los seniors ocupados solo son significativos en el grupo de 55-59 años, con una tasa de ocupación del 60%. Después, los valores caen de manera pronunciada, lo cual confirma el predominio de una cultura de abandono temprano del trabajo. Reiteramos el menor nivel educativo de los seniors, especialmente en la formación terciaria. En cuanto a sus principales ramas de actividad, destacan el comercio, las industrias manufactureras, la Administración pública y la defensa, las actividades recreativas y de entretenimiento y la educación. Los hombres sobresalen en las actividades manufactureras, mientras que las mujeres lo hacen en la sanidad y la educación. Hasta una edad avanzada (70 años o más), la inmensa mayoría de los seniors que trabajan lo hacen a tiempo completo. La jornada a tiempo parcial es más común entre las mujeres que entre los hombres. Profesionales y vendedores son las principales categorías

de la ocupación. También formarían parte del *top* cinco los administrativos, los técnicos y profesionales asociados y las ocupaciones elementales. Hay casi medio millón de parados seniors, lo que supone el 15% del total de los desocupados del país. Tienen tasas más reducidas que los juniors y, al igual que pasa con estos, los varones muestran valores más altos que las mujeres.

Resumen comparativo

En un resumen comparativo de quintaesencia, sin cifras, estas son ahora las principales semejanzas y diferencias entre los dos grupos. La primera comparación se refiere a la trayectoria experimentada por ambos colectivos entre 2008 y 2019. Tanto en lo que se refiere a los efectivos totales de cada grupo como a su participación en la actividad y la ocupación, los jóvenes experimentan un claro retroceso y los seniors un notable crecimiento. Esto hace que se atenúen las diferencias con respecto al peso relativo de cada grupo en el total de la población activa y ocupada del país. Pese a ello, sigue habiendo más juniors que seniors en el mercado laboral español, y en ambos grupos hay más hombres que mujeres, aunque las diferencias se amortiguan debido al incremento en el número de mujeres. En cada grupo hay dos tramos de edad que concentran la mayor parte de los efectivos: en el de los jóvenes, el tramo de 30-34 años; en el de los seniors, el de 55-59 años. Antes de los 30 años, el sistema educativo absorbe a un número significativo de jóvenes y después de los 60 comienzan a multiplicarse las prejubilaciones y las jubilaciones anticipadas. La inmigración extranjera incide mucho más en el empleo de los juniors que en el de los seniors. Los niveles educativos de los jóvenes son mejores que los de los seniors. La diferencia en los porcentajes de quienes tienen formación universitaria ejemplifica esta desigualdad. Por ramas de actividad, jóvenes y seniors coinciden en su alta participación en el comercio, las industrias manufactureras y la educación. Pero entre las cinco primeras ramas se diferencian en otras dos: los jóvenes trabajan más en la hostelería y las actividades sanitarias y los seniors, en la Administración pública y defensa y en las actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento. Por sexos, en ambos grupos, los hombres abundan más en las industrias manufactureras, la construcción y el transporte, mientras que las mujeres destacan en la educación y la sanidad. El trabajo a tiempo parcial está más extendido entre los jóvenes que entre los seniors, sobre todo en los primeros tramos de edad, debido a su inserción en el sistema educativo. La jornada a tiempo parcial como estrategia de abandono paulatino del trabajo no parece demasiado extendida entre los seniors. En cualquier caso, es una opción que utilizan más las mujeres que los hombres.

Profesionales y vendedores (comerciales) son las principales ocupaciones de jóvenes y seniors. La diferencia radica en la mayor presencia de los seniors en las ocupaciones elementales, que se atribuye a la alta incidencia de mujeres en ellas. También es destacable que haya más seniors que juniors y más hombres que mujeres en la categoría de directores y gerentes. La desocupación afecta más a los jóvenes que a los mayores y en los dos grupos resulta más elevada en los hombres que en las mujeres.

Estudio desde la perspectiva de la innovación social

Más allá de su impacto directo en las empresas, una madurez saludable es un desafío global cada vez más urgente. Si bien las personas viven más tiempo, desafortunadamente no siempre tienen una calidad de vida adecuada durante ese tiempo adicional. El envejecimiento saludable requiere un cambio de paradigma: de un enfoque centrado en no padecer enfermedades a otro más holístico que incide en la capacidad funcional y el bienestar. Las personas maduras que están activas y se sienten realizadas en su proyecto de vida son un valor importante para nuestras sociedades. De hecho, a la luz de las nuevas tendencias sociales, podemos (y debemos) promover el talento y aprovechar la energía de las personas maduras, reduciendo al mismo tiempo la probabilidad de un envejecimiento prematuro dependiente, así como la morbilidad y la mortalidad.

Al relacionarse con poblaciones maduras, creando oportunidades de empleo que se adapten a sus necesidades y acompañándolas en sus proyectos de vida, las empresas no solo están al servicio de sus propios intereses, sino que contribuyen a este cambio de paradigma que nuestra sociedad necesita y que las personas maduras merecen. Y esto se puede lograr a través de la colaboración intergeneracional.

Sobre la colaboración intergeneracional en las empresas

Al revisar lo publicado sobre el tema, identificamos tendencias sobre cómo se relacionan con sus empleados de edad madura las grandes empresas. Muchas compañías, líderes de opinión y consultores hablan de la importancia de administrar una fuerza de trabajo intergeneracional. En este sentido, identificamos un enfoque predominante que encuadra a los profesionales maduros como sujeto de diversidad y usa la generación como herramienta de segmentación. Este enfoque tiene la ventaja de que los grupos poblacionales así definidos muestran métricas fáciles de evaluar, lo que resulta útil para identificar y resolver posibles casos de discriminación en un sentido u otro (*grey ceiling* vs. edadismo). Sin embargo, agrupar a los trabajadores por edad implica hacer suposiciones sobre sus motivaciones y valores, que pueden no ser totalmente precisos. Un ejemplo claro podría ser la suposición de que ciertas generaciones prestan más atención a una «mentalidad de crecimiento», mientras que otras mantienen una «mentalidad fija».

Las empresas deben diseñar entornos que permitan a los empleados aprender unos de otros y evitar la autosegmentación por demografía. En ausencia de intervenciones dirigidas, las empresas pueden encontrarse con que sus empleados se vinculan únicamente con colegas que tienen un estatus o una trayectoria similares dentro de la organización. Esta tendencia, que es habitual, limita la colaboración intergeneracional o el desarrollo de capacidades dentro de una organización.

La mentoría es el enfoque principal que las empresas están adoptando para fomentar el intercambio de conocimientos entre generaciones. La mentoría permite que trabajadores de diferentes perfiles y niveles interactúen en un entorno constructivo. Sin embargo, existen otras interesantes estrategias empresariales que aprovechan el talento senior. Por ejemplo, en otros casos, vemos que las empresas valoran la sabiduría de los profesionales más maduros, lo que las lleva a externalizar elementos clave de su cadena de valor contratando perfiles senior. Por tanto, la mentoría está lejos de ser la única solución para una estrategia intergeneracional. De hecho, hay muchas más oportunidades que están poco exploradas, pero que podrían agregar un valor notable a las empresas y a la sociedad.

Estrategias de colaboración intergeneracional

Para buscar ejemplos más diversos de estrategias intergeneracionales que puedan inspirar a las empresas, se ha realizado un mapeo de proyectos de innovación social intergeneracional. Los proyectos de innovación social sirven como radar de lo que los innovadores, que están a la vanguardia en la detección y solución de necesidades sociales, identifican como problemas y sus posibles soluciones.

Se ha llevado a cabo una primera identificación de proyectos que abordan este ámbito y, de entre ellos, se han destacado algunos casos concretos que se analizan más adelante. Sobre los proyectos analizados con mayor profundidad, se ha realizado una sistematización de sus principales cualidades y, finalmente, se han destilado las lecciones aprendidas que pudieran ser relevantes en el contexto empresarial. No estamos sugiriendo a las corporaciones una copia directa de modelos que funcionan en innovación social. Tomamos los elementos relevantes de estos modelos y los ofrecemos como inspiración para las empresas.

Las organizaciones de innovación social que promueven la colaboración intergeneracional se centran en diferentes estrategias. Sobre la base del mapeo realizado, podemos categorizarlos en tres grupos principales:

- Estilo de vida inclusivo, que abarca el ocio, el bienestar y la vivienda.
- Trabajo y formación, que incluye el empleo, el talento senior o el liderazgo, entre otros.
- Investigación y educación, que genera conocimiento y sensibiliza sobre longevidad y colaboración intergeneracional.

Existe una tendencia entre los innovadores sociales a crear entornos (físicos, sociales y digitales) en los que las personas maduras puedan desarrollar proyectos de vida, incluidas actividades de ocio y pasatiempos, en colaboración con las generaciones más jóvenes. Estos escenarios promueven el intercambio de conocimientos, que ocurre orgánicamente. Como vemos, todavía existe una gran oportunidad para que las empresas exploren otros temas, como la educación, el emprendimiento y la convivencia intergeneracionales, todos ellos creadores de espacios para proyectos conjuntos.

La madurez como oportunidad

Tras el análisis general de los proyectos de innovación social en colaboración intergeneracional que se identificaron y que ya hemos expuesto, procedimos a profundizar en su comprensión a través de entrevistas escritas con los promotores de once de ellos. De los proyectos para los que pudimos desarrollar casos más detallados, ocho están basados en España (foco principal del informe), dos en Colombia y uno en Irlanda.

En esta parte del estudio utilizamos métodos de análisis cualitativo para conocer la visión que estos innovadores sociales tienen de la colaboración intergeneracional. Para ello, desarrollamos un análisis de texto/lenguaje sobre las respuestas que dan los innovadores sociales en las entrevistas. Las conclusiones más destacadas del análisis son las siguientes:

- **Para los innovadores sociales, sus usuarios son, sobre todo, «personas», muy por encima de su condición de «mayores».** “Las personas son las protagonistas” es, quizá, la declaración que mejor resume la manera en que los innovadores sociales entienden la colaboración intergeneracional. Observamos en el lenguaje que usan para referirse a los beneficiarios de sus proyectos que para muchos de estos innovadores todas las generaciones son usuarias de sus servicios, en lugar de reflejar una aproximación asistencial en la que una generación ofrece y la otra recibe. Además, cuando se refieren a los beneficiarios de edad avanzada, no es frecuente que usen «mayores» en sustitución de «personas mayores», pero sí lo es que usen «personas» sin el adjetivo «mayores». De nuevo, destaca una aproximación a la «persona» como tal, no solo en su condición de «mayor» o de sujeto de asistencia.

- **La colaboración intergeneracional se entiende como una herramienta para la vida, no solo para el trabajo/empleo.** Los innovadores sociales, al hablar de colaboración intergeneracional, mencionan más la palabra «vida» que «trabajo» o «empleo». Al hacerlo, suele referirse a la calidad de vida en la madurez. Todos coinciden en que es necesario reinventar las etapas maduras, en las que las personas tienen inquietudes, curiosidad y proyectos que deben poder explorar. En resumen, la calidad de vida en esta edad coincide con la existencia de un verdadero proyecto de vida, un proyecto de felicidad compartida.

● **Innovar desde una perspectiva de comunidad: el envejecimiento como oportunidad.** Otros conceptos que suelen mencionar en las entrevistas los promotores de los proyectos de innovación social centrados en la colaboración intergeneracional son: «comunidad» (que se menciona más frecuentemente que «trabajo» o «vida»), «envejecimiento», «innovación» y «oportunidad». Resulta evidente que para los innovadores la colaboración intergeneracional supone una iniciativa en comunidad, una manera de recuperar elementos clave de unión entre las personas. Los innovadores sociales entienden el envejecimiento como un reto y una oportunidad de innovación. Como reto, es una realidad multifactorial cuyo impacto no se limita al ámbito de la edad y la salud, sino que invita a una reinención de los espacios y las relaciones sociales. El envejecimiento es también una oportunidad de innovación multidimensional, pues exige colaboración entre áreas de conocimiento, sectores y maneras de afrontar los retos. Por el contrario, la ausencia de innovación convierte la oportunidad que genera el gran logro del aumento de la esperanza de vida en un problema.

Tipologías de colaboración intergeneracional

En los proyectos de innovación social analizados, la colaboración con otros actores, en general, y con las empresas, en particular, emerge como una cuestión de gran calado. Las organizaciones entrevistadas describen amplios marcos de colaboración, así como estrategias muy elaboradas de trabajo en red. Entre las formas de colaboración que describen, destacan los patrocinios y las donaciones, el voluntariado corporativo, la comunicación y la visibilidad, la asesoría de empresas, la ejecución de proyectos conjuntos, la activación como proveedores de las empresas, la constitución de las empresas en canal de venta de sus servicios, etc.

Impacto: nuevas estrategias para el futuro de todas las generaciones

Los innovadores sociales que trabajan en colaboración intergeneracional entienden su impacto en torno a tres ejes principales:

● **Construcción de nuevas estrategias sociales para la nueva realidad demográfica.** El diseño riguroso y la ejecución de proyectos de colaboración intergeneracional tiene un impacto macro en la sociedad, ya que dibuja nuevos espacios en los que todas las generaciones pueden aportar y encontrar valor. Los proyectos de innovadores sociales que hemos identificado están aportando experiencias e información a modo de pruebas piloto que permiten ofrecer posibles estrategias para el futuro.

- **Fomentar proyectos de vida y propósito para la población madura.** Otro aspecto importante de su aportación es el valor concreto que produce para las generaciones maduras que participan en sus proyectos. En este sentido, el enfoque principal está en el empoderamiento, la autonomía y la creación de nuevas oportunidades.

- **Crear valor para todas las generaciones.** Los innovadores sociales no ven a las personas maduras como sujetos de asistencia. Por eso estructuran los proyectos de colaboración intergeneracional en esquemas de *win-win*, en los que todos los participantes reciben valor de las experiencias compartidas con los demás. Así resumen el valor que generan para las demás generaciones implicadas.

Lecciones aprendidas y futuras líneas de investigación

La conceptualización de las estrategias intergeneracionales genera oportunidades de envejecimiento activo potenciando el valor de todos los profesionales en un contexto social en el que ya conviven seis generaciones diferentes. Si bien las empresas ya son conscientes de la importancia que la colaboración intergeneracional puede tener en la gestión de su fuerza de trabajo, los ejemplos que encontramos de su aplicación son limitados y, en su mayoría, referidos al *mentoring*. Muchas de estas estrategias parten además de un análisis muy cerrado de las generaciones implicadas (mayores vs. jóvenes) y desde una perspectiva asistencial (los jóvenes tienen carencias y son sujetos de asistencia por parte de los mayores, o viceversa). Esta manera de mirar la colaboración intergeneracional hereda paradigmas anteriores.

Al analizar la visión de los innovadores sociales sobre la colaboración intergeneracional, encontramos un enfoque diferente.

- Una primera diferencia es que muchas de estas iniciativas **no se ciñen a conectar a los más mayores con los más jóvenes, sino que fomentan de manera amplia el contacto y la interacción de más de una generación a la vez**, cada una de ellas con sus particularidades, sus necesidades y sus aportaciones. Esta aproximación a la intergeneracionalidad abunda en el hecho de que la colaboración entre generaciones consiste en crear espacios en los que todas las que coexisten pueden aportarse valor entre sí en combinaciones diversas.
- La colaboración intergeneracional exitosa **no se plantea de forma asistencial, ni en una dirección ni en otra, sino que se aborda como un proyecto equilibrado en el que todas las generaciones implicadas salen ganando de la colaboración**. Existe una tendencia entre los innovadores sociales para crear entornos (físicos, sociales y digitales) en los que las personas maduras puedan desarrollar proyectos de vida, incluidas las actividades de ocio y los pasatiempos, en colaboración con otras generaciones. Dichos entornos promueven el intercambio de conocimientos, que ocurre orgánicamente. Las iniciativas de colaboración intergeneracional se diseñan en torno a objetivos comunes para las distintas generaciones que participan en ellas (ocio, aprendizaje, cohabitación, emprendimiento, etc.).
- Coherentemente, los innovadores sociales **entienden que en las iniciativas de colaboración intergeneracional las personas son las protagonistas**. Porque sus usuarios son, para ellos, fundamentalmente personas, no fundamentalmente «mayores».

● **Es necesario reinventar las etapas maduras, en las que las personas tienen inquietudes, curiosidad y proyectos que deben poder explorar.** Los innovadores sociales, incluso los que trabajan en el ámbito del empleo y la formación, se refieren principalmente a la calidad de vida en la madurez como un valor que generan para sus protagonistas. Piensan en el empleo como en una herramienta de participación productiva en la sociedad, como un medio para ser feliz. En resumen, la calidad de vida en esta edad coincide con la existencia de un verdadero proyecto de vida, un proyecto con un propósito compartido. Son proyectos que pueden iniciar antes de la jubilación y continuar tras ella.

● **La comunidad es un elemento clave para la conceptualización de iniciativas de colaboración intergeneracional.** Tanto es así que la palabra «comunidad» aparece en las entrevistas con más frecuencia que «trabajo/empleo», e incluso que «vida». Atraviéndose a innovar desde una perspectiva de comunidad, el envejecimiento puede convertirse en una oportunidad para la sociedad, para las personas que envejecen y para las empresas que forman parte de estas comunidades (empleadores, exempleadores u otras formas de vinculación).

● **La ejecución exitosa de iniciativas de este tipo de colaboración intergeneracional requiere de un trabajo en red, con la colaboración entre empresas y organizaciones de innovación social.** Esta colaboración puede tener múltiples y diferentes materializaciones que cambian incluso a lo largo del ciclo de vida de las personas participantes, que pueden iniciar su participación formando parte de la fuerza de trabajo de una empresa y continuar participando de modo diferente durante la transición hacia la jubilación, e incluso tras ella.

Este trabajo trata de avanzar en la necesaria reflexión sobre cómo gestionaremos el futuro con una sociedad cada vez más envejecida, con calidades de vida dispares para personas con la misma edad biológica y donde cada día conviven más generaciones. Sin embargo, a la par que avanzamos en nuestro conocimiento sobre un tema, nos vamos encontrando con nuevas preguntas que hace falta resolver. Algunas posibles líneas de investigación futura son:

- Desarrollar pruebas piloto de cómo adaptar estos aprendizajes al contexto de la empresa y hacer un seguimiento académico de sus resultados.
- Desarrollar esfuerzos de investigación en colaboración con las empresas para comprender el impacto del lenguaje en la posibilidad de desarrollar políticas de gestión de recursos humanos intergeneracionales que sean verdaderamente útiles. Desde esa comprensión se podrá valorar la necesidad de usar unos términos u otros, en función de su posible efecto.

● Saber cómo se relaciona el enfoque de la intergeneracionalidad como diversidad con la posibilidad de desarrollar iniciativas intergeneracionales desde un enfoque de valores que evite encasillar a las personas en etiquetas generacionales. Medir es muy importante y para medir hay que establecer rangos. Si las empresas no hacen estas mediciones, nunca sabrán si en su seno se están perdiendo oportunidades de poner en valor unas generaciones u otras, que podrían estar siendo discriminadas. Sin embargo, ya hemos comentado que los rangos que medimos, al ser aplicados directamente al diseño de intervenciones intergeneracionales, pueden conllevar limitaciones. Las empresas se beneficiarían notablemente al profundizar en la comprensión de esa interacción entre las herramientas de las que disponen.

Rafael Puyol Antolín



Actual presidente de la Universidad Internacional de La Rioja (UNIR), entre 2003 y 2018 trabajó en IE University, donde fue vicepresidente de Relaciones Institucionales y de la Fundación, así como creador y director del Observatorio de Demografía y Diversidad Generacional. Fue además presidente del Consejo Directivo y, posteriormente, del Patronato.

Licenciado y doctor por la Universidad Complutense de Madrid, donde fue catedrático de Geografía Humana y rector (actualmente, rector honorario), también fue colaborador científico, por oposición, del Consejo Superior de Investigaciones Científicas.

Concepción Galdón Sanz-Pastor



Responsable de las iniciativas de docencia e investigación sobre impacto sostenible en IE University, donde además dirige el Centro de Innovación Social. Es profesora de Emprendimiento e Innovación en el IE, presidenta de la empresa social Puentes Global, que cofundó en 2009, y miembro del Venture Board de Ashoka España.

Terry Huang



Es profesor y presidente del Departamento de Política y Gestión Sanitaria, director del Centro de Diseño de Sistemas y Comunidades y codirector del Centro de Investigación para la Prevención en la Escuela de Salud Pública y Política Sanitaria de la Universidad de la Ciudad de Nueva York (City University of New York Graduate School of Public Health and Health Policy).

Laura McDermott



Consultora irlandesa en diseño e innovación, trabaja y vive en Madrid, donde diseñó el actual Centro IE de Innovación Social y Sostenibilidad. Es directora adjunta de Faculty and Student Experience en IE School of Human Sciences and Technology y profesora adjunta de Innovación y Diseño en el IE.

Bárbara Rey Actis



Fue alumna de IE Business School, donde se graduó con honores (Dean's List) en 2019, tras finalizar su Executive MBA. Tiene una experiencia laboral de más de 25 años en compañías multinacionales y su especialidad es el marketing.



© de la edición: Editorial Instituto de Empresa S.L.
© de los textos: los autores

