

Coordinado por Concepción Galdón

**INTERGENERACIONALIDAD:
OPORTUNIDAD DE INNOVACIÓN
PARA LA EMPRESA Y LA SOCIEDAD**

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



RESUMEN EJECUTIVO

INTRODUCCIÓN	5
ESTUDIO SOCIODEMOGRÁFICO	6
ESTUDIO DE COLABORACIÓN INTERGENERACIONAL	9
CONCLUSIONES	14

ESTUDIO SOCIODEMOGRÁFICO

INTRODUCCIÓN	18
I.1 LOS COMPONENTES DEMOGRÁFICOS DEL MERCADO LABORAL	19
I.2 JÓVENES Y MAYORES EN EL MERCADO LABORAL ESPAÑOL	28
I.3 CONCLUSIONES AL ESTUDIO SOCIODEMOGRÁFICO	75

COLABORACIÓN INTERGENERACIONAL

INTRODUCCIÓN	84
II.1 EL IMPACTO DE POTENCIAR EL TALENTO MADURO PARA EL BIENESTAR SOCIAL	85
II.2 LO QUE SABEMOS SOBRE LA COLABORACIÓN INTERGENERACIONAL EN LAS EMPRESAS	89
II.3 ANÁLISIS DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN SOCIAL EN COLABORACIÓN INTERGENERACIONAL	94
II.4 PROYECTOS DE INNOVACIÓN SOCIAL EN COLABORACIÓN INTERGENERACIONAL	107
II.5 CONCLUSIONES: ELEMENTOS CLAVE PARA LAS EMPRESAS Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	123
II.6 ANEXO - CUESTIONARIO	127

AUTORES

AUTORES	128
AGRADECIMIENTOS	133


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

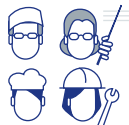
1  Los **jóvenes retroceden** y los **seniors crecen** en actividad y ocupación.

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

RESUMEN EJECUTIVO

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 mayores 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 empresas, 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.

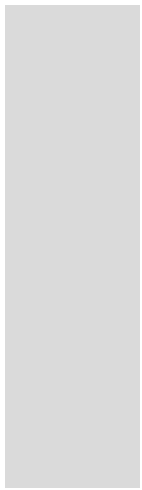
● **La comunidad es un elemento clave para la conceptualización de iniciativas de colaboración intergeneracional.** Tanto es así que la palabra «comunidad» aparece en las entrevistas con más frecuencia que «trabajo/empleo», e incluso que «vida». Atraviéndose a innovar desde una perspectiva de comunidad, 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.



ESTUDIO SOCIODEMOGRÁFICO

INTRODUCCIÓN

Esta parte del estudio tiene por objeto conocer el volumen y algunas características tanto de la población laboral que genéricamente llamamos junior como de la que denominamos senior. Para ello, empezamos por establecer las edades correspondientes a cada uno de estos grupos: consideramos jóvenes a las personas comprendidas entre los 16 y los 34 años, y mayores, a las de 55 años o más. Para conocer sus efectivos y sus rasgos sociodemográficos más destacados, hemos utilizado como fuentes básicas los padrones municipales y la encuesta de población activa (EPA) de 2019, el último año con cifras disponibles cuando elaboramos el trabajo. Como complemento de estas fuentes españolas, hemos empleado para algún aspecto (análisis de la ocupación) las estadísticas de EUROSTAT.

En la población junior y senior, hemos hecho el análisis por sexos y grupos de edad y hemos estudiado la actividad, la ocupación y el paro. Se ha dedicado una especial atención a los ocupados mediante una aproximación a su volumen, sus tasas, su nacionalidad, su formación, el tipo de jornada laboral, el tipo de actividad y la ocupación concreta. Tanto en el caso de la actividad como en el de la ocupación, hemos comparado la situación de 2008 con la de 2019 (cifras absolutas, relativas y tasas) a fin de comprobar la evolución de estas variables en el pasado reciente, marcado por una crisis económica importante que se alargó desde 2008 hasta 2014. Para el examen de las variables, hemos confeccionado 24 cuadros, que ofrecen la precisión numérica de sus valores, y 56 gráficos, que facilitan su comprensión visual.

Para contextualizar cada uno de estos aspectos, exponemos los componentes demográficos del mercado laboral de los jóvenes y los mayores por edad y sexo, que consiste en presentar la composición general de la población española en 2008 (antes de la fuerte crisis económica) y en 2019, así como en analizar tres de sus componentes: la natalidad, la inmigración y el envejecimiento.

Esta parte de análisis sociodemográfico acaba con unas conclusiones que resumen las características de los juniors y los seniors en el mercado laboral español y en las que se comparan los dos grupos entre sí.

I.1 LOS COMPONENTES DEMOGRÁFICOS DEL MERCADO LABORAL

La natalidad

Cuando finalizó nuestra particular explosión de natalidad o *baby boom*, a mediados de la década de los setenta del siglo pasado, el número de nacimientos disminuyó hasta finales de los noventa, se recuperó entre 1998 y 2008 y volvió a caer hasta el presente (cuadro 1 y gráfico 1). Entre 2008 y 2019 hubo 160.000 nacimientos menos, una pauta que, según las proyecciones del INE, va a continuar en el futuro. Los factores de esa caída son bien conocidos. Ante todo, una tasa muy baja de fecundidad (1,23 hijos por mujer), que no permite, desde hace muchos años, la renovación de las generaciones (2,1 hijos por mujer). Es un número medio de niños inferior al deseado tanto por las madres como por los padres (2 hijos por mujer) y que ha ido bajando debido a la influencia combinada de factores económicos, laborales y sociales. La crisis económica, el desempleo, la inseguridad laboral, los cambios en las costumbres y en los modos de vida, la transformación de los modelos familiares o la ausencia de políticas incentivadoras de ayuda familiar son algunas de las circunstancias que explican esos niveles de fecundidad tan reducidos. La baja fecundidad se combina además con un descenso del número de mujeres en edad de procrear, debido a la caída del número de nacimientos en los años ochenta y noventa (1.157.390 entre 2008 y 2019). También hay que tener en cuenta la edad tan tardía de alumbrar el primer hijo (32 años), que se traduce en una reducción del núcleo familiar.

AÑOS	NACIMIENTOS
2008	519.779
2009	494.997
2010	486.575
2011	471.999
2012	454.648
2013	425.715
2014	427.595
2015	420.290
2016	410.583
2017	393.181
2018	372.777
2019	359.770*

CUADRO 1 Evolución anual de los nacimientos. Fuente: INE. EPA. Movimiento natural de la población
* Datos provisionales

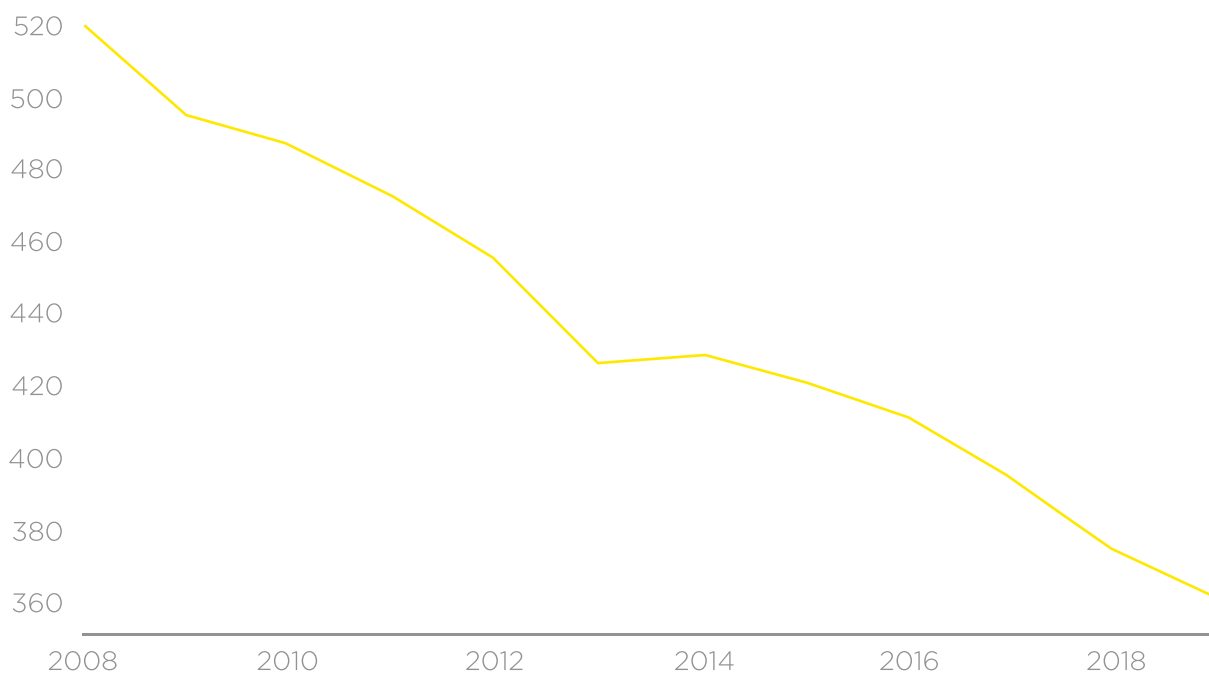


GRÁFICO 1 Evolución anual de los nacimientos. (200-2019). Cifras absolutas

La inmigración

Ha sido un factor decisivo del crecimiento reciente de la población española y de su mercado laboral. Tras registrar un fuerte aumento durante el período del intenso desarrollo económico (1998-2008), y hasta algunos años después, el número de extranjeros superó los cinco millones y se acercó a los seis en algún momento. Después, la crisis afectó a las entradas e incentivó los retornos, de tal manera que el volumen de extranjeros fue disminuyendo, hasta que en 2018 volvió a crecer (cuadro 2 y gráfico 2). Esa nueva expansión se resentirá en 2020 debido a la covid-19, si bien todo hace pensar que se recuperará a partir de 2021. Se trata de una inmigración básicamente económica y muy polarizada en las edades jóvenes activas (cuadro 3 y gráficos 3 y 4). Sobre la población total de 25-29 y 30-34, los extranjeros suponen alrededor de un 20% en cada caso. Sin embargo, los porcentajes son mucho más reducidos a partir de los 55 años. En el conjunto de la población de 16 años o más, las personas con nacionalidad extranjera representan un 11%.

AÑOS	EXTRANJEROS	% EXTRANJEROS SOBRE POB. TOTAL
2008	5.268.762	11,41
2009	5.648.671	12,08
2010	5.736.258	12,14
2011	5.571.487	12,19
2012	5.736.258	12,14
2013	5.546.238	11,77
2014	5.023.487	10,74
2015	4.729.644	10,14
2016	4.618.581	9,92
2017	4.572.807	9,82
2018	4.734.691	10,13
2019	5.036.878	10,71

CUADRO 2 Evolución de la población extranjera. Fuente: INE. Padrón

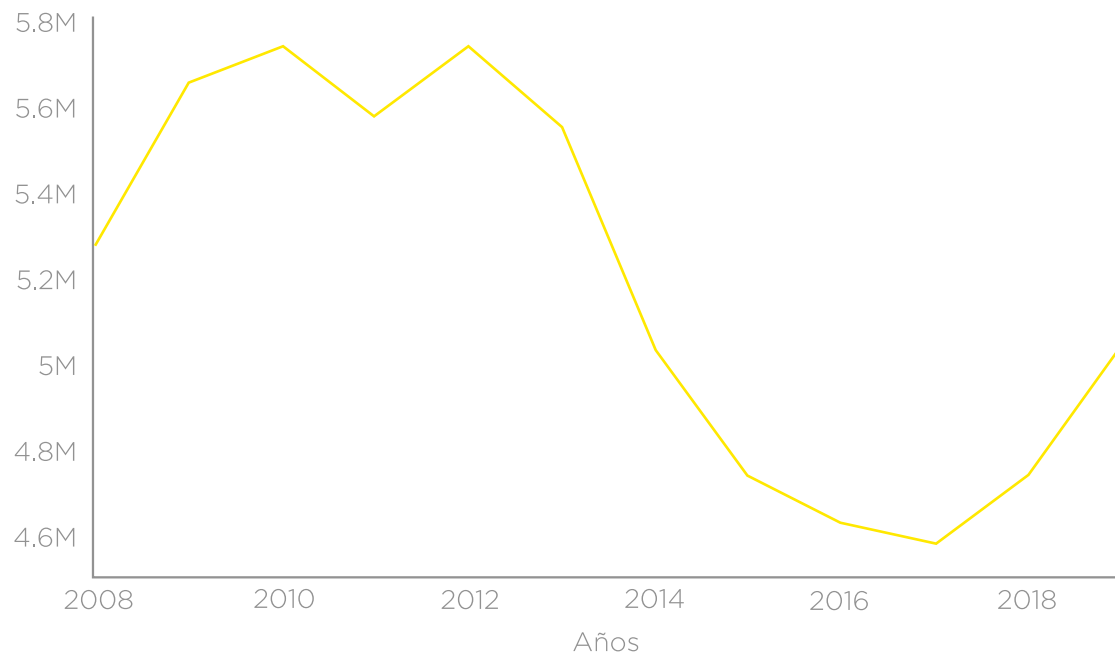


GRÁFICO 2 Evolución de la población extranjera

	TOTAL	EXTRANJEROS	% EXTRANJEROS SOBRE TOTAL
16-19	1.843.882	190.614	10,33
20-24	2.305.303	349.183	15,14
25-29	2.566.361	480.308	18,71
30-34	2.860.390	575.101	20,10
35-39	3.492.600	617.634	17,68
40-44	4.013.566	554.168	13,80
45-49	3.818.921	428.613	11,22
50-54	3.637.840	321.452	8,84
55-59	3.266.946	230.989	7,07
60-64	2.799.111	169.835	6,06
65-69	2.398.795	130.072	5,42
70-74	2.175.840	99.055	4,55
75-79	1.618.039	62.846	3,88
80-84	1.353.814	32.300	2,38
85-89	975.247	13.682	1,40
90-94	415.548	4.647	1,19
95-99	103.607	1.111	1,07
100 o más	16.303	185	1,13
TOTAL	3.966.2116	4.261.795	10,74

CUADRO 3 Porcentaje de extranjeros por grupos de edad. Fuente: INE. Padrón

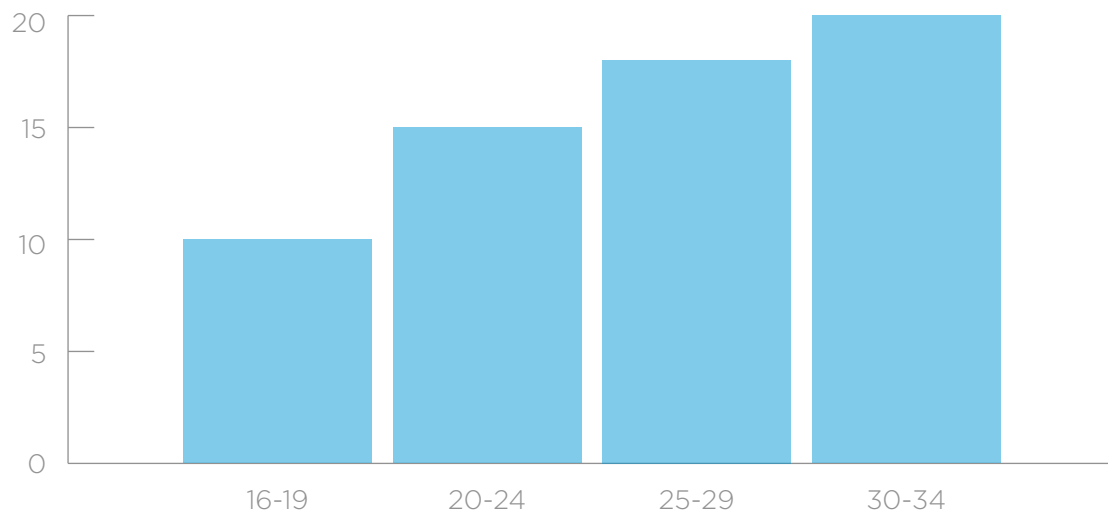


GRÁFICO 3 Porcentaje de extranjeros por grupos de edad (2019). Jóvenes

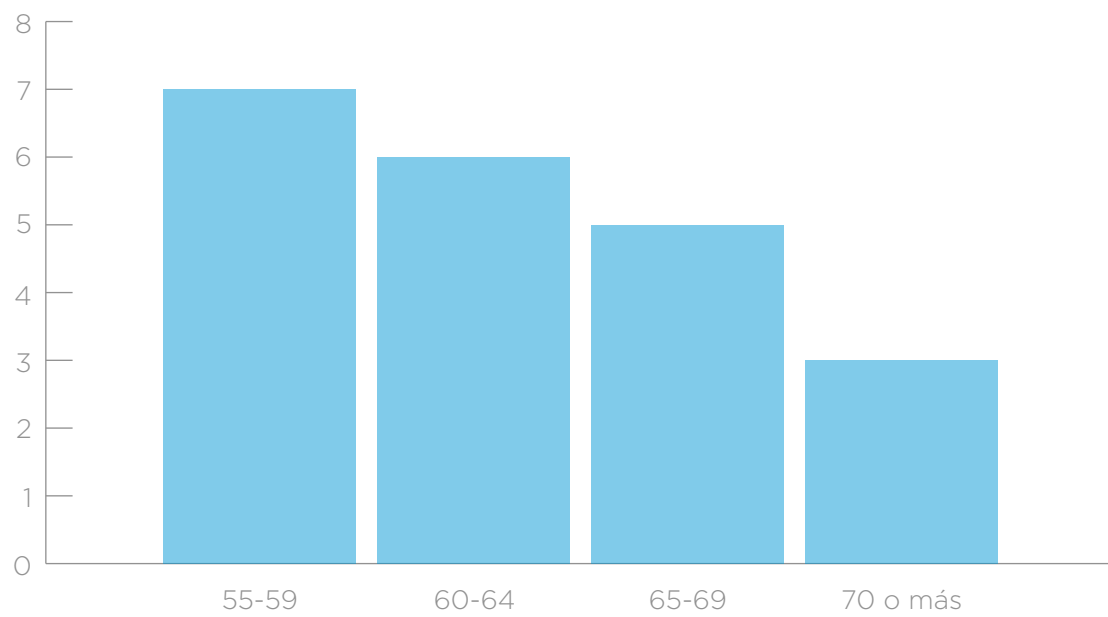


GRÁFICO 4 Porcentaje de extranjeros por grupos de edad (2019). Mayores

La composición por edad y sexo

La natalidad decreciente se traduce en una disminución del número de jóvenes. La inmigración compensa en parte este retroceso, al estar compuesta básicamente por adultos jóvenes, y el proceso general de envejecimiento acumula cada vez más personas en los tramos altos de la pirámide de edades. En este apartado queremos analizar las cifras de la población junior y senior en dos fechas, 2008 y 2019, para ver la evolución cercana. Para ello, hemos confeccionado los cuadros 4 y 5 y los gráficos 5 y 6. Estos son los principales resultados de la comparación entre los dos años:

- La población de 16 años o más creció en 618.255 habitantes: los hombres, en poco más de 68.500 personas; las mujeres, en casi 550.000.
- Los jóvenes (16-34 años) perdieron más de tres millones de efectivos, algo más los varones (1,6 millones) que las mujeres (1,4 millones). Ha de tenerse en cuenta que a estas edades todavía hay más varones que mujeres debido al mayor número de nacimientos masculinos. La igualdad entre los sexos, debida a la sobremortalidad de los hombres a todas las edades, no se alcanza hasta los 50 años.
- En 2019, los jóvenes representaban el 24% (varones, un 25%; mujeres, un 23%) sobre la población de 16 años o más.
- El número de mayores se incrementó en más de 2,5 millones (1,3 las mujeres y 1,2 los hombres).
- En 2019, los mayores representaron un 38% sobre la población de 16 años o más (varones, un 36%; mujeres, un 40%).

	VARONES		MUJERES		AMBOS SEXOS	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
16-19	975.988	5,08	90.444	4,63	1.896.432	10,33
20-24	1.451.460	7,56	1.387.678	6,99	2.839.138	7,20
25-29	1.915.080	9,98	1.799.545	9,06	3.714.625	9,51
30-34	2.149.227	11,20	1.987.233	10,00	4.136.460	10,59
35-39	2.033.226	10,54	1.891.344	9,52	3.914.570	10,03
40-44	1.899.435	9,89	1.829.393	9,26	3.728.828	9,55
45-49	1.687.416	8,79	1.665.836	8,39	3.353.450	8,59
50-54	1.428.323	7,47	1.442.050	7,26	2.870.373	7,37
55-59	1.272.124	6,63	1.312.332	6,61	2.584.456	6,62
60-64	1.147.908	5,98	1.224.696	6,17	2.372.604	6,08
65-69	876.799	4,57	972.081	4,89	1.848.880	4,73
70-74	887.791	4,63	1.069.151	5,38	1.956.942	5,01
75-79	727.351	3,79	975.967	4,91	1.703.318	4,36
80-84	457.022	2,38	728.723	3,67	1.185.745	3,04
85-89	209.285	1,09	425.231	2,14	634.516	1,62
90-94	64.107	0,33	171.541	0,86	235.648	0,60
95-99	14431	0,01	46.117	0,23	60.548	0,15
100 y más	1.515	0,01	5.813	0,03	7.328	0,02
TOTAL	19.188.686	100	19.855.175	100	39.043.861	100

CUADRO 4 Población por grupos de edad y sexo (2008). Cifras absolutas y relativas. Fuente: INE. Padrón

	VARONES		MUJERES		AMBOS SEXOS	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
16-19	950.268	4,93	893614	4,38	1843882	4,65
20-24	1.177.825	6,12	1.127.478	5,52	2.305.303	5,81
25-29	1.295.737	6,73	1.270.624	6,23	2.566.361	6,47
30-34	1.429.731	7,42	1.340.659	7,07	2.860.390	7,21
35-39	1.757.401	9,12	1.735.199	8,54	3.492.600	8,80
40-44	2.037.012	10,58	1.976.554	9,68	4.013.566	10,12
45-49	1.928.966	10,02	1.889.955	9,26	3.818.921	9,70
50-54	1.810.617	9,40	1.827.223	8,95	3.637.840	9,17
55-59	1.604.216	8,33	1.662.733	8,15	3.266.949	8,24
60-64	1.353.690	7,03	1.445.421	7,08	2.799.111	6,96
65-69	1.141.795	5,93	1.257.000	6,16	2.398.795	6,05
70-74	1.003.426	5,21	1.172.414	5,74	2.175.840	5,49
75-79	714.170	3,71	903.869	4,43	1.618.039	4,08
80-84	546.034	2,83	807.780	3,96	1.353.814	3,41
85-89	352.246	1,83	623.001	3,05	975.247	2,46
90-94	125.356	0,65	290.192	1,42	415.548	1,08
95-99	252.278	0,13	78.329	0,38	103.607	0,26
100 y más	3.451	0,02	12.852	0,06	16.303	0,04
TOTAL	19.257.219	100	20.404.897	100	39.662.116	100

CUADRO 5 Población por grupos de edad y sexo (2019). Cifras absolutas y relativas. Fuente: INE. Padrón

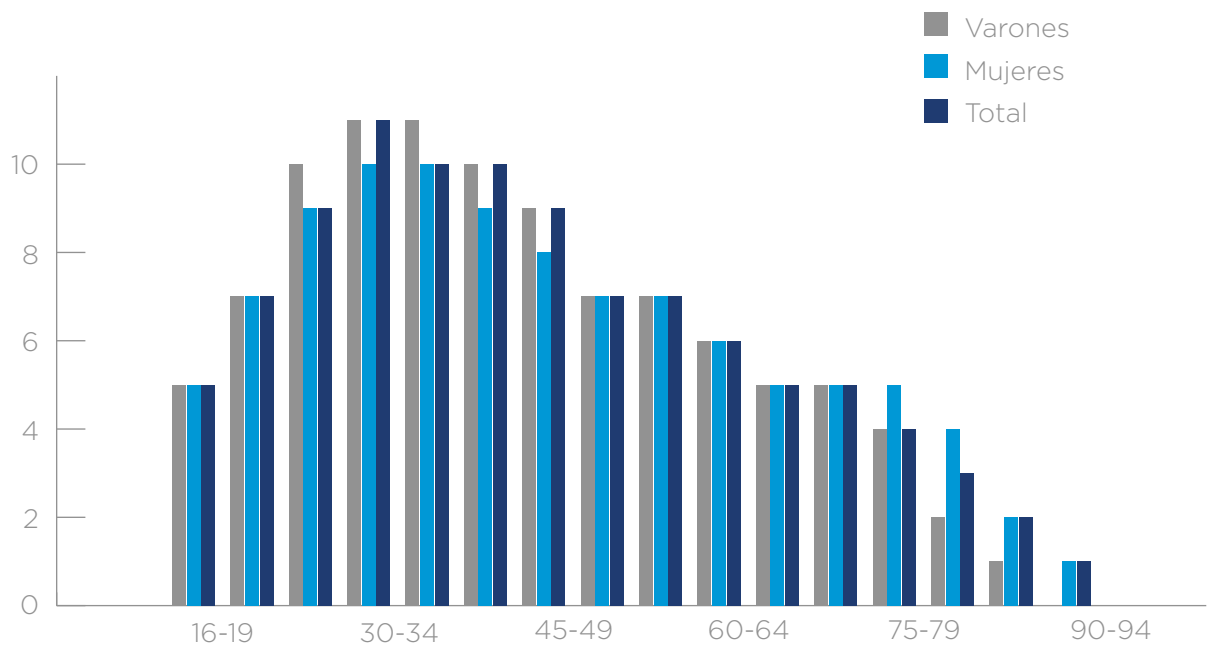


GRÁFICO 5 Población por grupos de edad y sexo (2008). En %

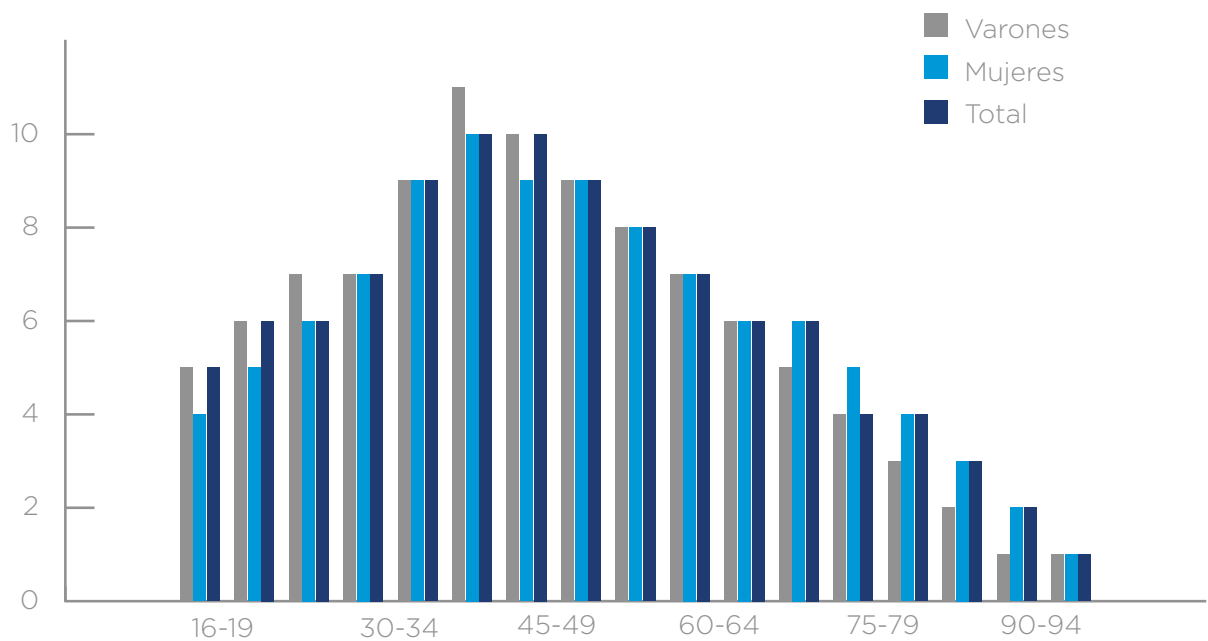


GRÁFICO 6 Población por grupos de edad y sexo (2019). En %

En resumen, los mayores de 55 años ganan casi los mismos efectivos que pierden los jóvenes (2,5 sobre 3 millones). Esta es una circunstancia que influye decisivamente sobre la estructura del mercado laboral. Evidentemente, la actividad de los jóvenes en los primeros años (16-19 e incluso 20-24) es reducida. Son años de formación y la mayoría no están incorporados al mercado laboral de manera permanente y a tiempo completo. Los que trabajan lo hacen de forma esporádica y/o a tiempo parcial. Las edades verdaderamente activas se suceden a partir de los 20-25 años, por lo que el período real de trabajo de estas personas es reducido (entre 10 y 15 años desde los 20 a los 34). Y algo parecido sucede con los mayores que, a partir, sobre todo, de los 65 años tienen tasas de actividad y ocupación muy reducidas, por el momento.

Lo que pretendemos recalcar con este análisis es la disparidad de efectivos teóricos para el trabajo en un mercado que tendrá cada vez menos jóvenes y más seniors.

I.2 JÓVENES Y MAYORES EN EL MERCADO LABORAL ESPAÑOL

La actividad

El objetivo de este análisis de la actividad y, después, de la ocupación y el desempleo es comparar la participación en el mercado de trabajo de los juniors y los seniors para conocer mejor los colectivos principales que integrarán los grupos de trabajo intergeneracionales. Para la cuantificación de la actividad se han confeccionado cinco cuadros y doce gráficos referidos a los años 2019 y 2008.

Empezaremos por el examen de la situación en 2019. En cifras absolutas, los jóvenes suman más que los seniors (6,1 millones frente a 4 millones) y su participación en la población activa total es superior en casi diez puntos (el 26,56% frente al 17,3%), como se aprecia en el cuadro 6 y en los gráficos 7, 8, 9 y 10. Y también en cifras absolutas, los varones son más numerosos que las mujeres en ambos colectivos, aunque existe bastante igualdad en términos relativos: en jóvenes, un 26,2% de varones y un 26,9% de mujeres; en mayores, un 18% de hombres y un 16,8% de mujeres (se entiende que sobre el total de la población activa). Como era de esperar, los activos jóvenes van creciendo desde el grupo inicial de 16-19 al de 30-34. En los dos primeros tramos, muchos jóvenes se encuentran aún en período de formación (final del bachillerato y algún año de universidad) y son muy pocos los que tienen un trabajo remunerado. En el módulo del INE *Los jóvenes en el mercado laboral* (2016, cuadro 7) se atestigua que la mayoría de los estudiantes no trabajan hasta los 24 años. Solamente un 17% realiza

actividades —pagadas o no—, en su mayor parte relacionadas con la propia formación. Y llama la atención que en los grupos siguientes (25-29 y 30-34) los que siguen estudiando no desempeñen en una proporción tan alta un trabajo remunerado.

	VARONES		MUJERES		AMBOS SEXOS	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
16-19	157,60	1,30	117,10	1,10	274,7	1,20
20-24	683,90	5,60	580,80	5,40	1.264,8	5,50
25-29	1.093,30	8,90	1.007,20	9,40	2.100,4	9,10
30-34	1.281,20	10,40	1.180,10	11,00	2.461,3	10,70
TOTAL	3.216	26,20	2.885,20	26,90	6.101,2	26,50
55-59	1.342,90	10,90	1.107,80	10,30	2.450,8	10,60
60-64	737,60	6,00	606,50	5,60	1.344,1	5,80
65-69	92,30	0,80	76,40	0,70	168,7	0,70
70 o más	36,60	0,30	18,40	0,20	55,00	0,20
TOTAL	2.209,4	18,00	1.809,1	16,80	4.018,6	17,30

CUADRO 6 Activos por sexo y grupo de edad (2019). Fuente: INE. EPA

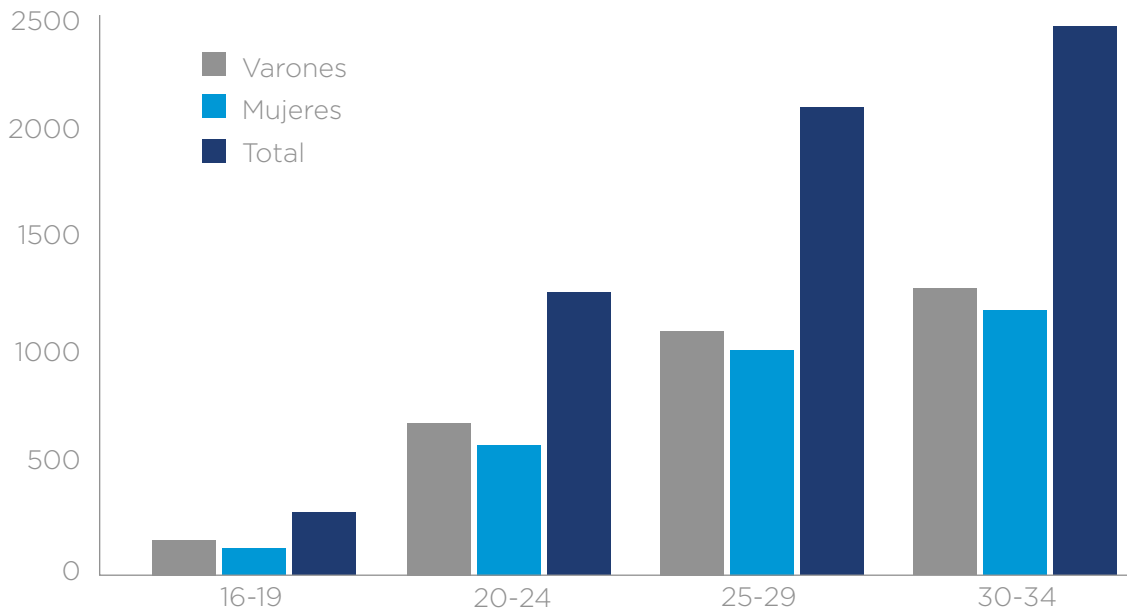


GRÁFICO 7 Activos por sexo y grupo de edad (2019). Jóvenes

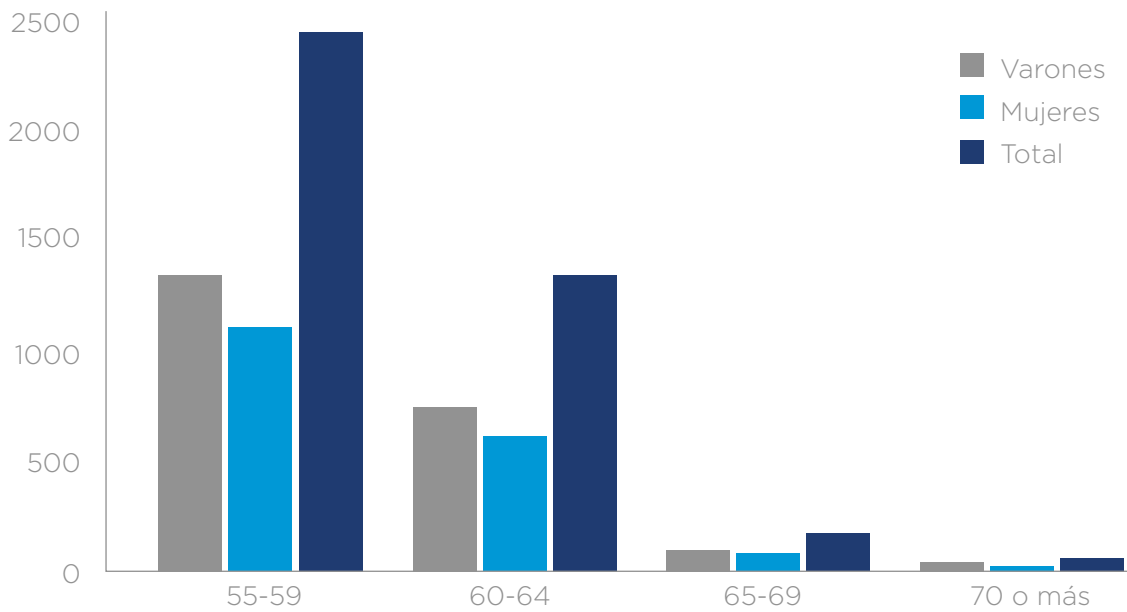


GRÁFICO 8 Activos por sexo y grupo de edad (2019). Mayores

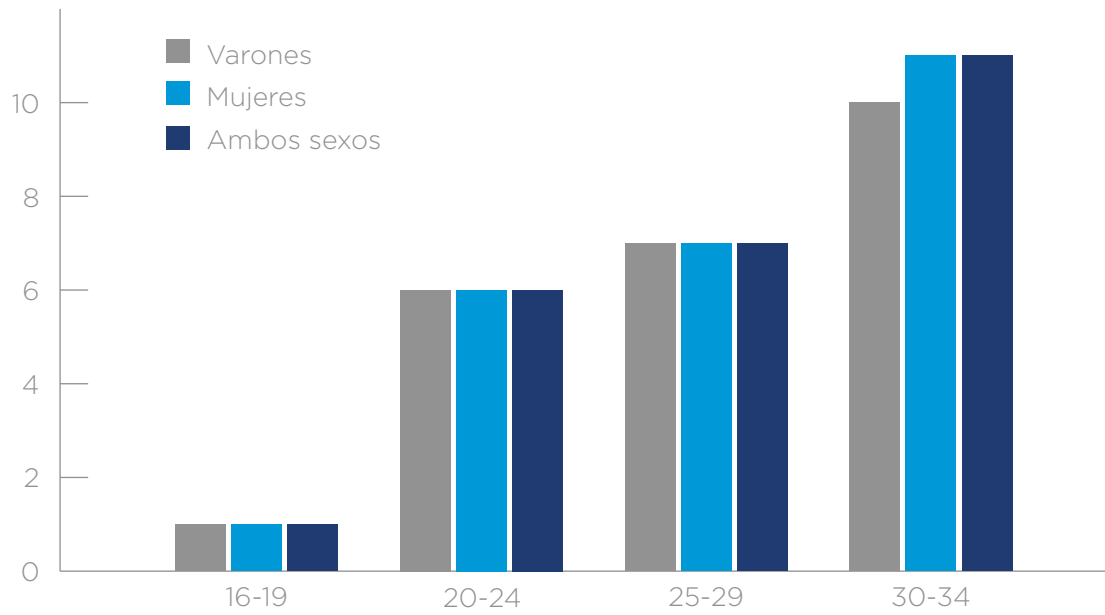


GRÁFICO 9 Porcentajes de activos por sexo y grupo de edad (2019). En miles. Jóvenes

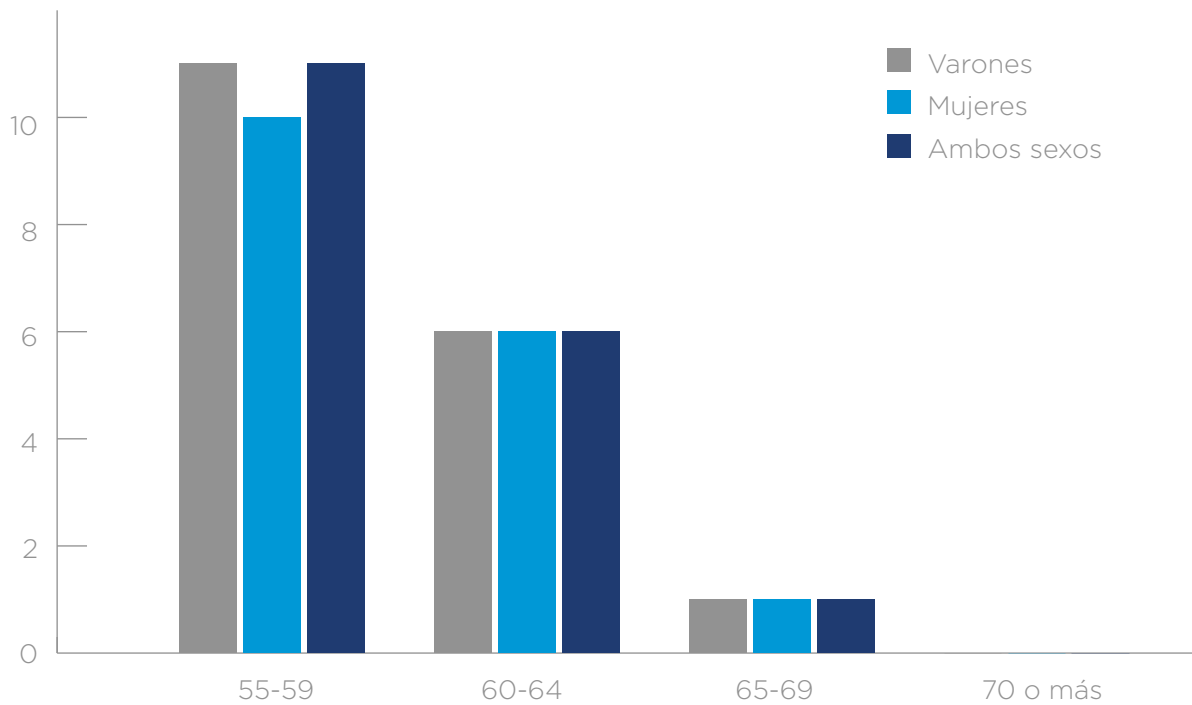


GRÁFICO 10 Porcentajes de activos por sexo y grupo de edad (2019). En miles. Mayores

	VARONES %	MUJERES %	TOTAL %
16-24	83,05	82,50	83,80
25-29	65,32	62,20	63,81
30-34	63,19	60,18	61,64

CUADRO 7 Personas de 16-34 años sin trabajo remunerado mientras cursaban el nivel de formación más alto (por sexos y grupos de edad). Fuente: INE. *Los jóvenes en el mercado laboral (2016)*.

En el otro extremo de la escala (los grupos de seniors) sucede lo contrario: los activos desde los 55-59 años hasta el grupo de 70 años o más disminuyen progresivamente y con fuerza. La mayoría de estos activos se concentran en el tramo de 55-59 años (61%). El siguiente, 60-64 años, solo reúne un tercio, y a partir de los 65, las cifras son irrelevantes. En España ha predominado históricamente una cultura de abandono temprano del trabajo y una política de jubilaciones anticipadas que sigue vigente, sobre todo en determinados sectores económicos (banca, consultoras...). Esto rebaja la edad real de jubilación a poco más de 63 años, a pesar de que la edad legal, en 2021, se sitúa en 66 años. Hay poca gente que trabaje o que esté disponible para trabajar en el grupo de 65-69 años, y si consideramos el de más de 70, las cifras son irrelevantes. La Administración, además, no ha sido demasiado generosa hasta el momento a la hora de establecer medidas que favorezcan la prolongación de la actividad de los mayores. No nos puede extrañar que, en relación a otros países de la Unión Europea, como los nórdicos, pero también algunos Estados de Europa Central y Occidental, nuestras cifras sean significativamente más bajas.

La consideración de las tasas de actividad (cuadro 8, gráficos 11 y 12) complementa este análisis y conduce a las mismas conclusiones. Entre los jóvenes, son pequeñas al principio (16-19 años), y suben, sobre todo desde los 25 años, hasta alcanzar casi un valor del 90% en el tramo 30-34. Hay que destacar que en todos los grupos de edad los valores de los varones son más altos que los de las mujeres. Entre los seniors, las tasas del primer grupo (55-59) son más bajas que las de los jóvenes de 25-34 años. La intensidad de la actividad ya ha empezado a decaer antes de los 55 años, con salidas del mercado estrepitosamente tempranas. No obstante, la tasa de 55 a 59 aún se mantiene razonable (75%). En el siguiente tramo no llega al 50% y a partir de los 65 años cae por debajo del 10%. Por sexos, las diferencias a favor de los hombres de entre 55 y 64 años son mayores que en los grupos de juniors. La pirámide laboral española siempre ha acusado una desigualdad por sexos favorable a los varones. A pesar de ello, esa diferencia se va amortiguando en los jóvenes, y aunque también lo hace entre los seniors, la disimilitud se mantiene.

	VARONES %	MUJERES %	AMBOS SEXOS %
16-19	16,28	12,90	14,65
20-24	58,28	51,49	54,95
25-29	86,37	80,62	83,51
30-34	92,83	84,59	88,69
55-59	82,53	65,89	74,07
60-64	53,41	41,30	47,17
65-69	8,07	5,93	6,94
70 o más	1,33	0,50	0,86

CUADRO 8 Tasas de actividad (2019). Fuente: INE. EPA

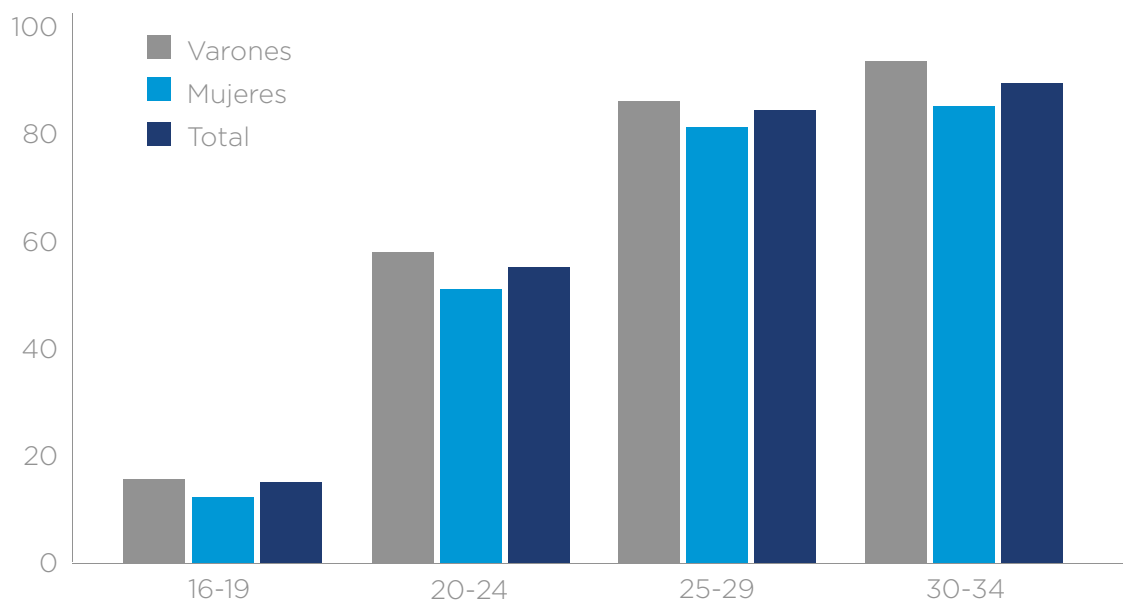


GRÁFICO 11 Tasas de actividad. Jóvenes (2019). En %

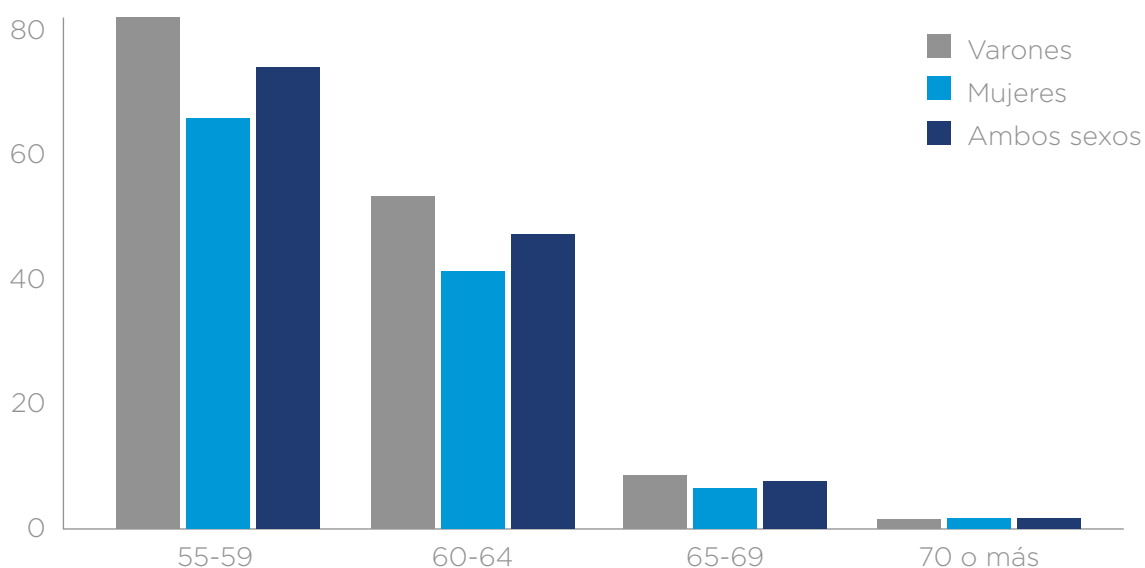


GRÁFICO 12 Tasas de actividad. Mayores (2019). En %

Tras esta radiografía correspondiente a 2019, vamos a ver como evolucionaron las cosas desde 2008, cuando se inició la crisis económica, que se prolongó hasta 2014. La comparación de los cuadros 6, 8, 9 y 10, así como los gráficos 7 al 12 y 13 al 18, reflejan los hechos principales.

	VARONES		MUJERES		AMBOS SEXOS	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
16-19	315,60	2,40	227,40	2,30	543	2,40
20-24	1.027,10	7,80	861,10	8,70	1.888,30	8,20
25-29	1.669,00	12,70	1.463,50	14,70	3.132,60	13,60
30-34	2.019,60	15,40	1.6619,30	16,30	3.638,90	15,80
TOTAL	5.031,30	38,30	4.171,30	42,00	9.208,80	40,00
55-59	977,80	7,40	571,10	5,70	1.548,80	6,70
60-64	568,10	4,30	289,30	2,90	857,40	3,70
65-69	73,40	0,60	42,00	0,40	115,40	0,50
70 o más	25,00	0,20	16,60	0,20	41,70	0,20
TOTAL	1.644,30	12,50	919,00	9,20	2.563,30	11,10

CUADRO 9 Activos por sexo y grupo de edad (2008). Fuente: INE. EPA

	VARONES %	MUJERES %	AMBOS SEXOS %
16-19	32,88	25,13	29,12
20-24	72,68	63,40	68,13
25-29	90,01	83,40	86,80
30-34	94,93	81,88	88,65
55-59	78,25	44,22	60,95
60-64	49,83	23,69	36,31
65-69	8,48	4,20	6,19
70 o más	1,10	0,52	0,76

CUADRO 10 Tasas de actividad (2008). Fuente: INE. EPA

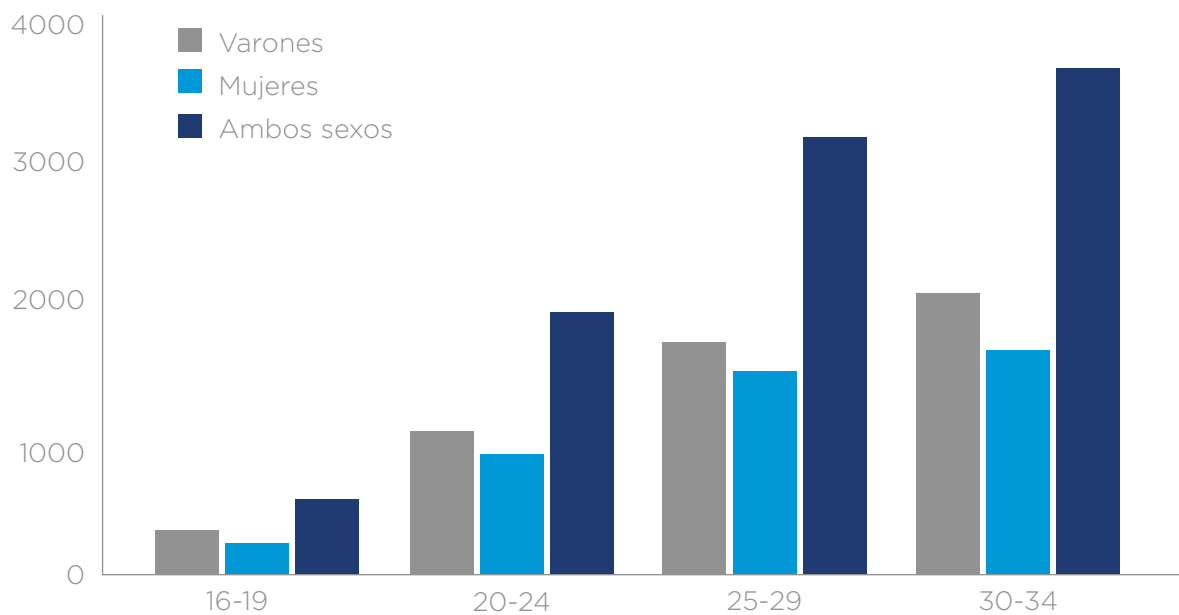


GRÁFICO 13 Activos por sexo y grupo de edad (2008). En miles. Jóvenes

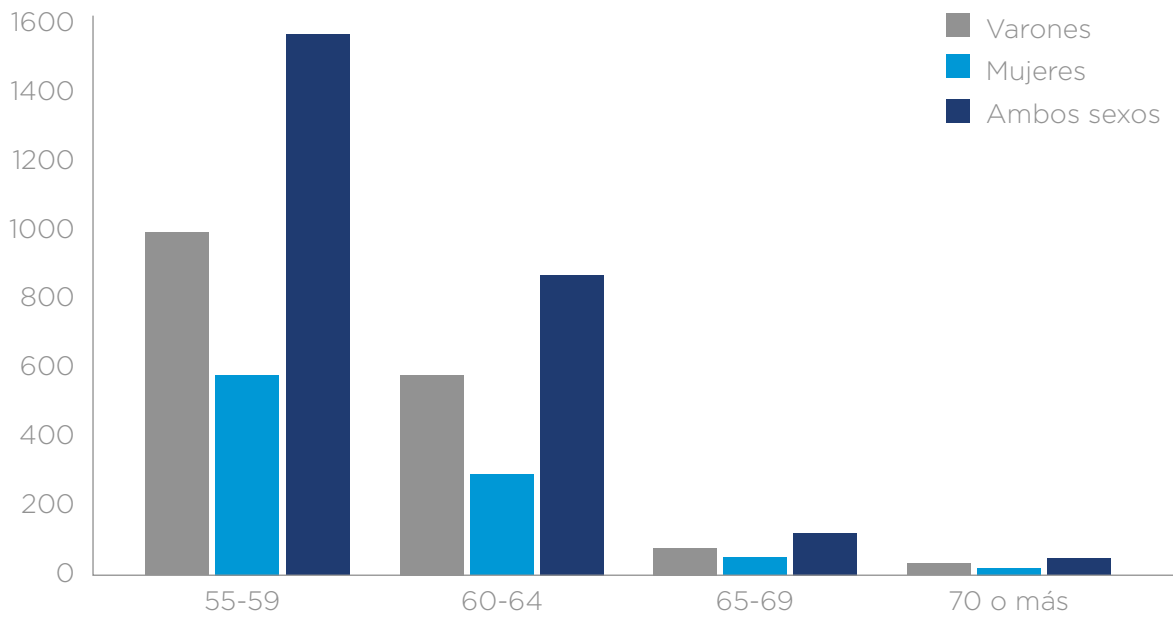


GRÁFICO 14 Activos por sexo y grupo de edad (2008). En miles. Mayores

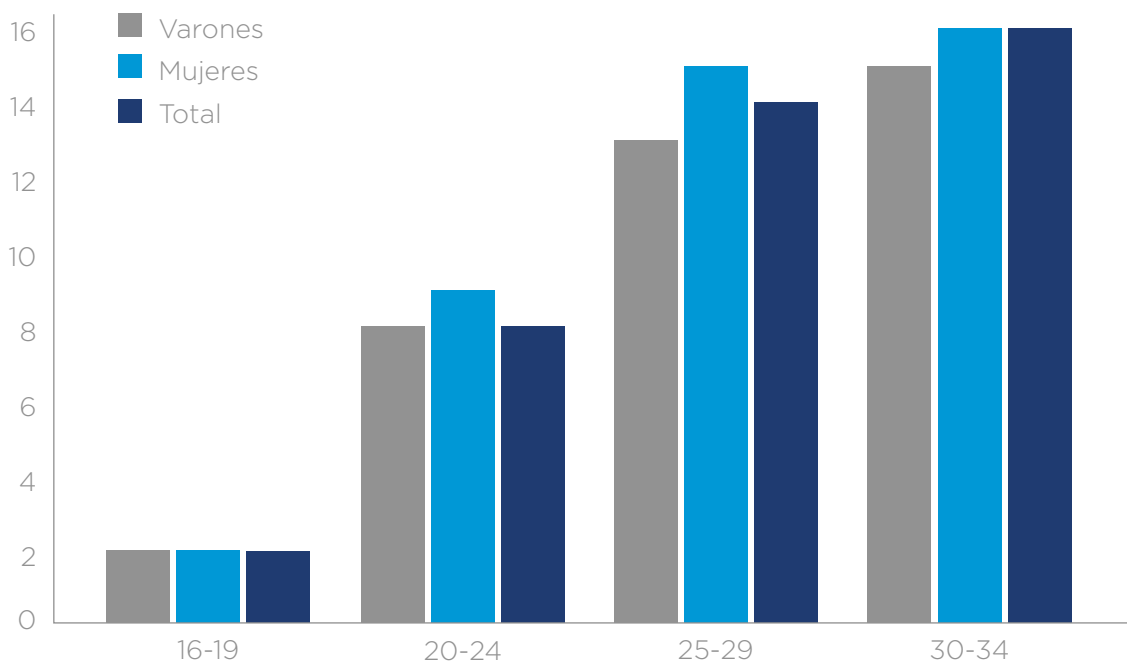


GRÁFICO 15 Porcentajes de activos por sexo y grupo de edad (2008). Jóvenes

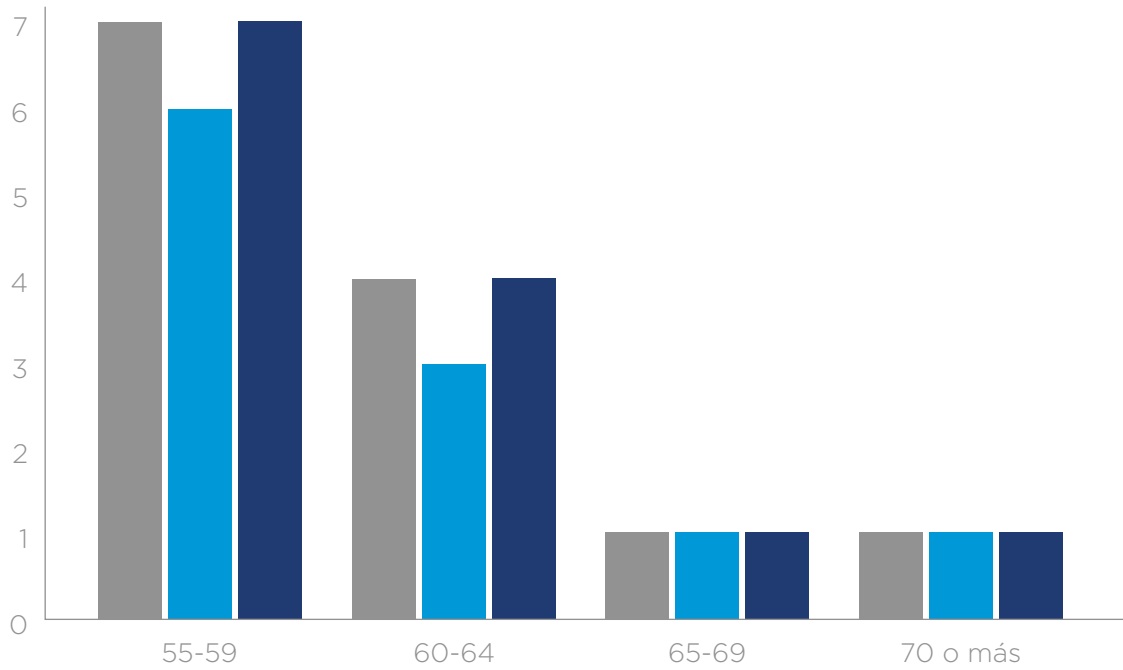


GRÁFICO 16 Porcentajes de activos por sexo y grupo de edad (2008). Jóvenes

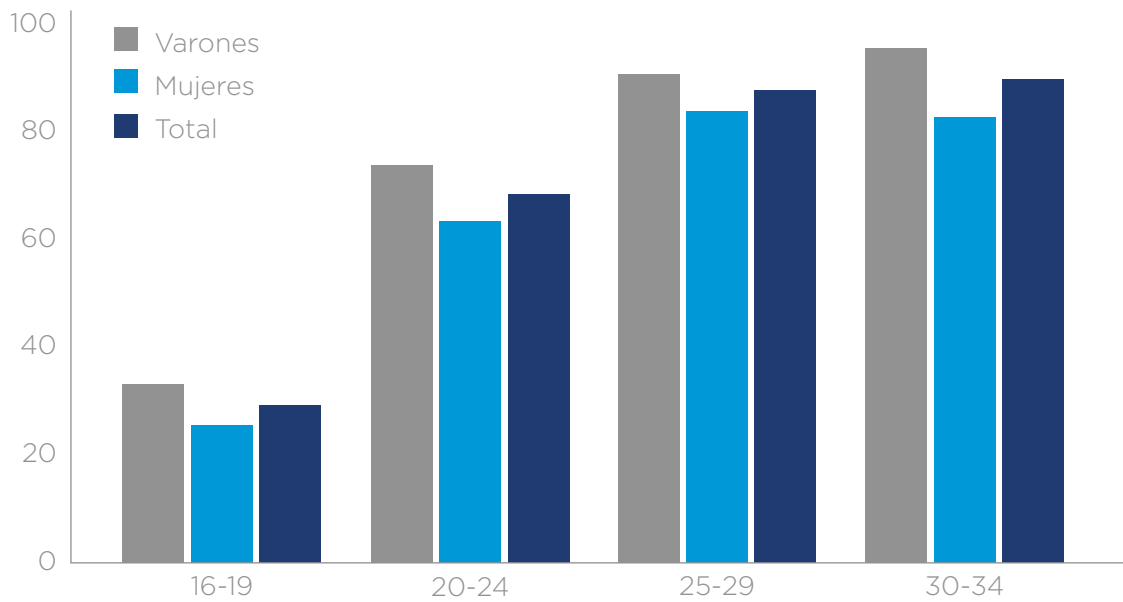


GRÁFICO 17 Tasas de actividad (2008). Jóvenes

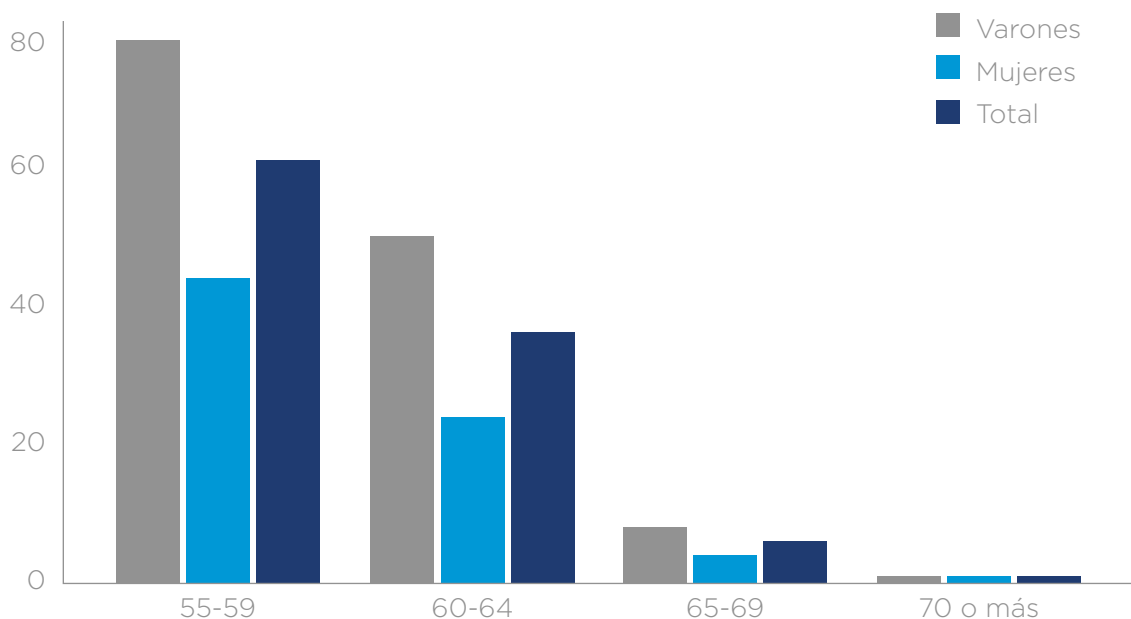


GRÁFICO 18 Tasas de actividad (2008). Mayores

La primera circunstancia a destacar es la disminución de activos jóvenes, que pasan de 9,2 millones a 6,1 millones. Este retroceso es consecuencia de los cambios en la composición por edades de la población española que observábamos con anterioridad. Esta pérdida de efectivos se refleja en una disminución clara de la presencia de activos jóvenes en el total de la población activa (de un 40% a un 26,5%). La disminución del volumen de activos se produce tanto en los hombres como en las mujeres, así como en todos los grupos de edad jóvenes.

La segunda circunstancia, igualmente significativa, es el incremento en el número de activos de los seniors, que crecen de los 2,5 millones a algo más de 4 millones. Y lo mismo sucede con su tasa de participación en la población activa total, que evoluciona desde el 11,1% al 17%. La ganancia de activos ocurre en los varones y en las mujeres, pero es mayor en estas últimas, lo que reduce la diferencia entre ambos sexos.

En cuanto a las tasas de actividad (cuadros 8 y 10 y gráficos 11, 12, 17 y 18), hay también algunas diferencias notables. En el grupo de jóvenes disminuyen las de los tramos 16-19 y 20-24 y se mantienen muy semejantes las de los otros dos grupos (25-29 y 30-34). Y en los grupos de seniors aumentan las de los tramos 55-59 y 60-64 y permanecen inalteradas, en valores muy bajos, las de 65-69 y 70 o más.

Así pues, en resumen, la principal conclusión es que en el mercado laboral español tienden a amortiguarse las diferencias en cuanto al número de activos juniors y seniors, si bien los primeros aún tienen niveles de participación superiores a los segundos. Además, en ambos grupos, uno con efectivos decrecientes (juniors) y otro, crecientes, se van reduciendo las diferencias entre los sexos.

La ocupación

Datos absolutos y relativos

Se trata de analizar ahora los activos que desempeñan un empleo, es decir los ocupados en una determinada actividad por la que perciben una remuneración. Las cifras son más reducidas que las de los activos, ya que una parte de estos están desocupados (en paro). El examen de la ocupación tendrá un mayor nivel de precisión que el de la actividad. Se tocarán aspectos no desarrollados con anterioridad que permitirán obtener una imagen más rica del empleo de los jóvenes y los mayores. Comenzaremos con el examen de la situación en 2019. En cifras absolutas (cuadro 11 y gráficos 19, 20, 21 y 22) se produce, lógicamente, la diferencia observada en la actividad, con más jóvenes ocupados (4,8 millones) que mayores (3,5 millones). Sin embargo, esta diferencia es menor que en el caso de la actividad, como menor es también la desigualdad en la participación de juniors (24,6%) y seniors (17,8%) en la población ocupada total. En cualquier caso, estos porcentajes son muy parecidos a los que tienen los jóvenes y los mayores en el conjunto de la población activa.

	VARONES		MUJERES		AMBOS SEXOS	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
16-19	90,10	0,80	60,30	0,70	150,50	0,80
20-24	491,2	4,60	397	4,40	888,20	4,50
25-29	887	8,30	814,80	9,00	1.701,70	8,60
30-34	1.131,80	10,50	987,20	10,90	2.119,10	10,70
TOTAL	2.600,10	24,20	2.259,30	25,00	4.859,50	24,60
55-59	1.186	11	954,70	10,60	2.140,80	10,80
60-64	651,90	6,10	522,40	5,80	1.174,30	5,90
65-69	86,60	0,80	70,30	0,80	156,90	0,80
70 o más	36,20	0,30	18,40	0,20	54,50	0,30
TOTAL	1.960,70	18,20	1.565,70	17,40	3526,50	17,80

CUADRO 11 Ocupados por sexo y grupo de edad (2019). Fuente: INE. EPA

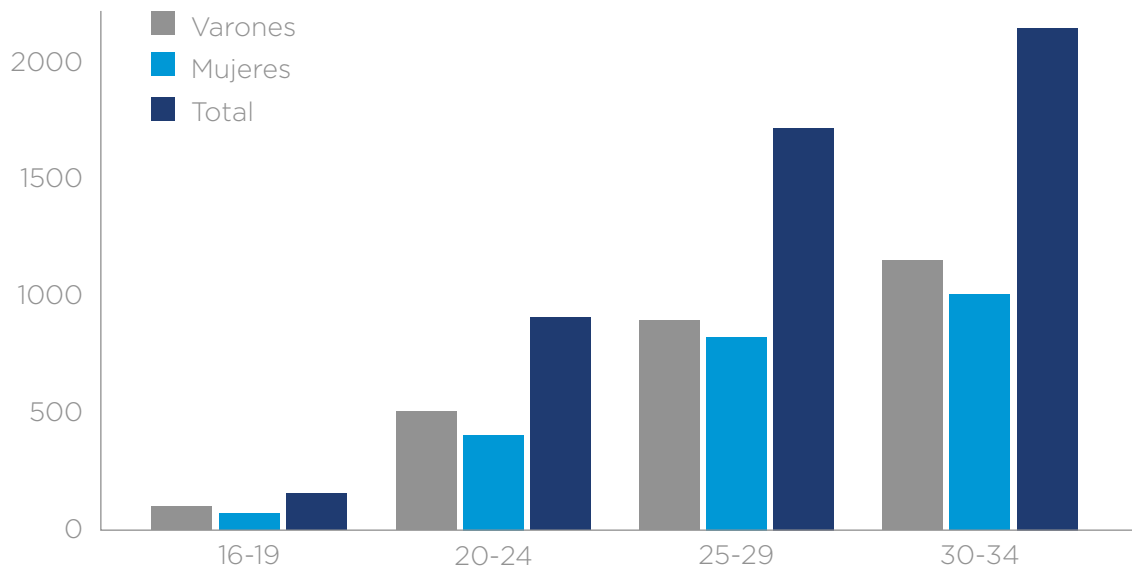


GRÁFICO 19 Ocupados por sexo y grupo de edad (2019). En miles. Jóvenes

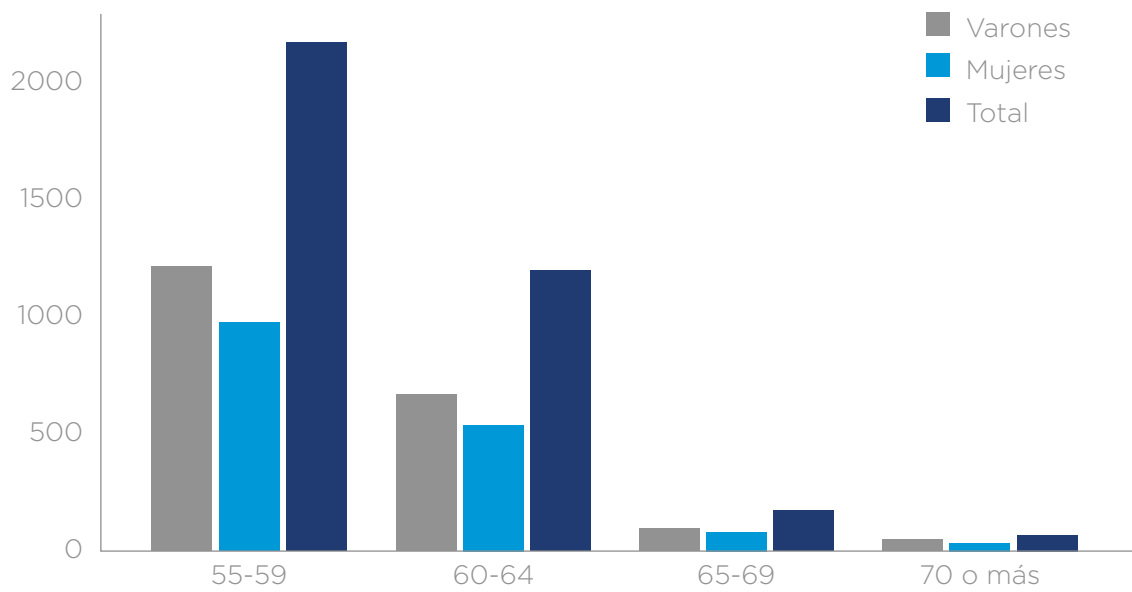


GRÁFICO 20 Ocupados por sexo y grupo de edad (2019). En miles. Mayores

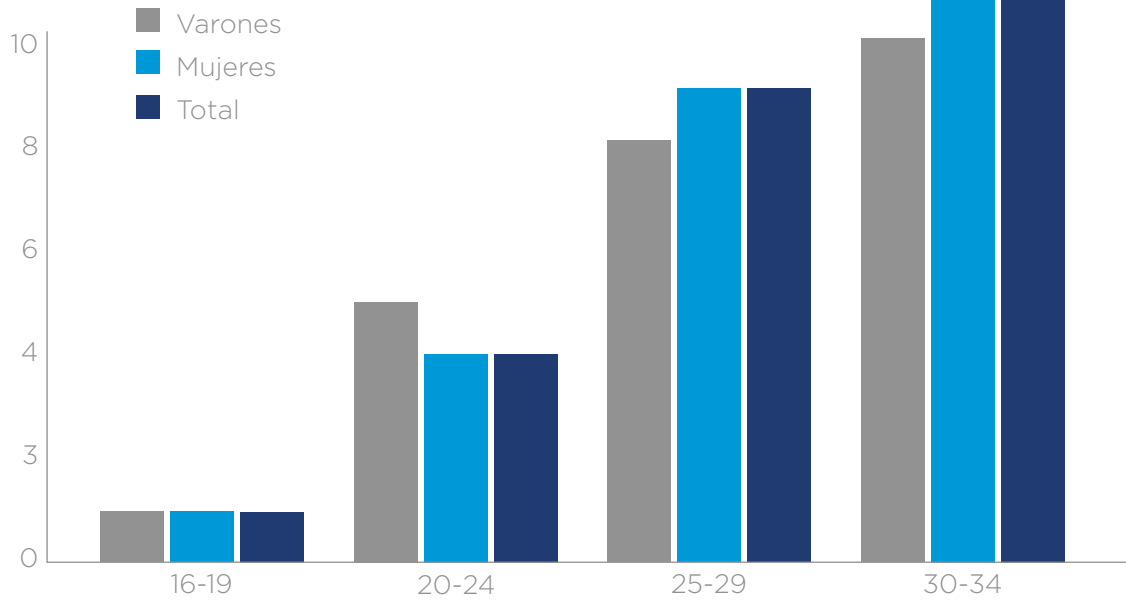


GRÁFICO 21 Porcentaje de ocupados por sexo y grupo de edad (2019). Jóvenes

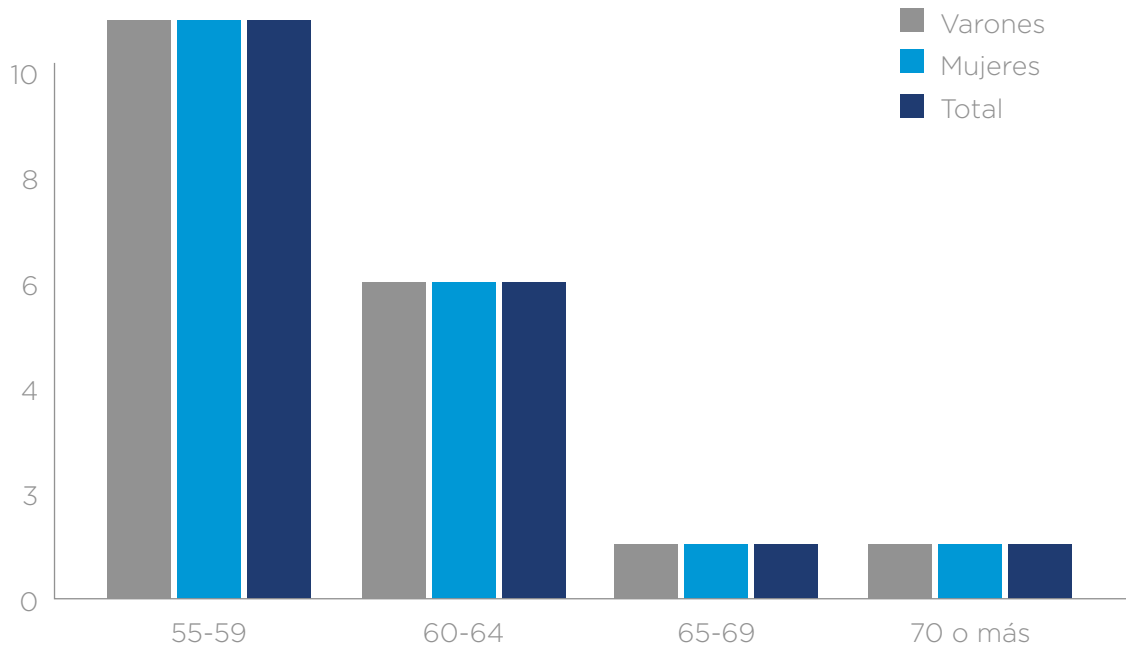


GRÁFICO 22 Porcentaje de ocupados por sexo y grupo de edad (2019). Mayores

En ambos colectivos, los varones son más que las mujeres en cifras absolutas, si bien los porcentajes de participación en la población ocupada total son bastante parecidos tanto en jóvenes como en mayores. Los valores absolutos y relativos van creciendo en los grupos de jóvenes, con cifras muy pequeñas en los de 16-19 años y un valor muy superior en los de 30-34 años. Las razones ya han sido referidas. En los de 16-24 años, muchos jóvenes están en proceso de formación, algunos terminando el bachillerato y otros cursando los años de universidad, en el grado o el posgrado. En los grupos de seniors sucede lo contrario: se da un retroceso progresivo, especialmente intenso a partir de los 65 años. Los grupos de 65-69 y de 70 o más suman un número de ocupados realmente muy pequeño (un 1% del total de ocupados del país). Reiteramos la idea de la jubilación temprana y del volumen excesivo de prejubilaciones en nuestro mercado laboral. El aumento de la longevidad, que nos ha llevado a esperanzas de vida de 86 años en las mujeres y de 81 en los varones, no está modificando apenas las edades de abandono de la actividad. Y si cada vez tiene menos sentido que un varón o una mujer que van a vivir ochenta y tantos años se jubilen a los sesenta y pocos, resulta un despropósito que se retiren del trabajo a los cincuenta y pocos años. Si no fuera porque en Asia hay países con jubilaciones muy tardías (Japón), definiría esta situación como un lujo asiático que no nos podemos permitir.

En cuanto a las tasas de ocupación (cuadro 12 y gráficos 23 y 24), observamos las mismas tendencias que en las de actividad. En los jóvenes son muy pequeñas al principio (8% en los de 16-19 años) y suben, sobre todo desde los 25 años, hasta alcanzar un valor del 76% entre los de 30-34 años. En todo caso, este valor es significativamente inferior al de la tasa de actividad (89%) debido al desempleo. En todos los grupos, los varones tienen mejores cifras que las mujeres. Entre los seniors, las tasas del tramo 55-59 se parecen a las del grupo de 25 a 29, pero son menores que las del tramo 30-34. La ocupación ya ha comenzado a disminuir antes de los 55 años. Entre los de 55-59 años se sitúa por encima del 60%, en el grupo siguiente, ya está en el 40%, y por encima de los 65 años cae a porcentajes inferiores al 7%.

	VARONES %	MUJERES %	AMBOS SEXOS %
16-19	9,30	6,64	8,00
20-24	41,85	35,19	38,59
25-29	70,07	65,22	67,66
30-34	81,94	70,76	76,35
55-59	72,88	56,78	64,70
60-64	47,20	35,57	41,21
65-69	7,56	5,45	6,45
70 o más	1,30	0,49	0,84

CUADRO 12 Tasas de ocupación (2019). Fuente: INE. EPA

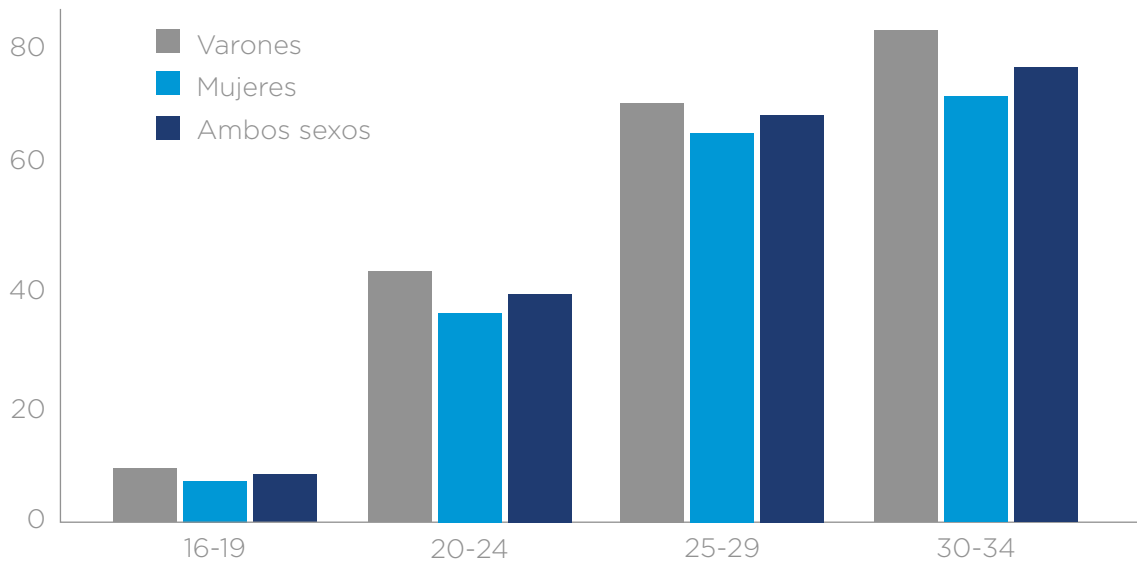


GRÁFICO 23 Tasas de ocupación en % (2019). Jóvenes

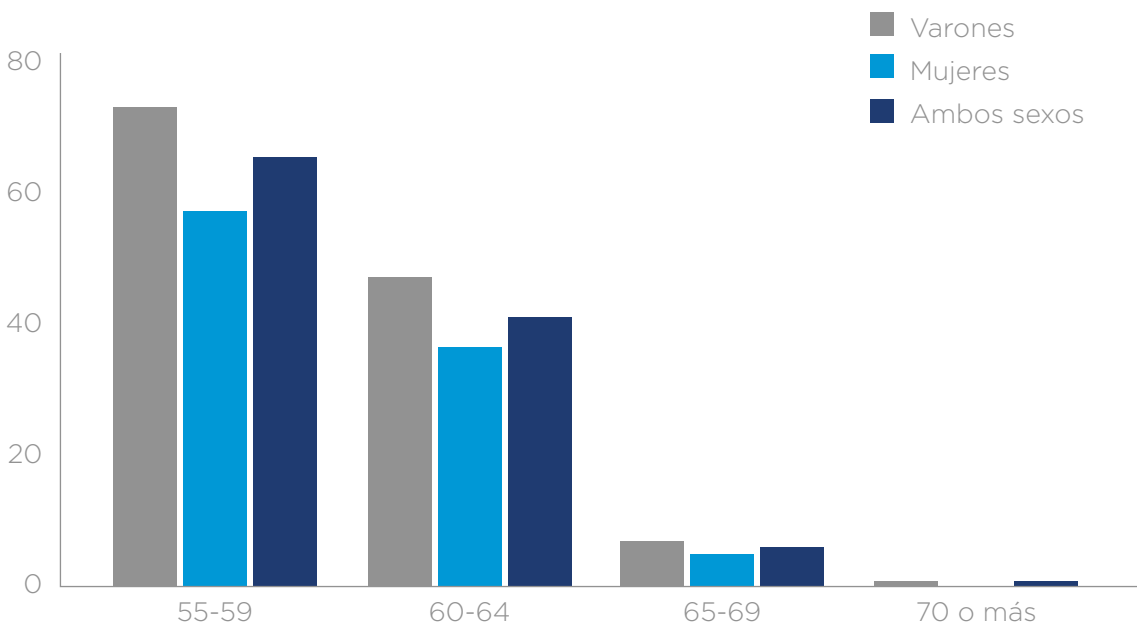


GRÁFICO 24 Tasas de ocupación en % (2019). Mayores

Por sexo, las diferencias a favor de los varones son mayores entre los de 55-64 años que entre los de 25-34. En el ámbito de la ocupación, hombres y mujeres reducen sus diferencias en los grupos de jóvenes, y aunque también lo hacen en los tramos de los seniors, esas disimilitudes son aún más fuertes debido a que partían de desigualdades más intensas.

La ocupación de los extranjeros

La población ocupada total en España sumaba en 2019 casi veinte millones (19.779.300). De ellos, 2,4 millones eran extranjeros (un 12%). De los grupos que estamos considerando, los juniors foráneos eran poco menos de 800.000 y los seniors, algo menos de 200.000 (cuadro 13).

	VARONES %	MUJERES %	AMBOS SEXOS %
16-24	100,40	72,50	172,90
25-34	316,90	295,90	612,80
TOTAL	417,30	368,40	785,70
55 o más	111,40	102,10	213,40
TOTAL GENERAL	528,70	470,50	999,10

CUADRO 13 Ocupados extranjeros. Fuente: INE. EPA

Los jóvenes representan un tercio del total de extranjeros ocupados y los mayores, el 9%, aproximadamente. Casi el 60% restante de los extranjeros ocupados tiene entre 35 y 55 años.

También entre los trabajadores de fuera hay más varones ocupados que mujeres, pero en el grupo de 25 a 34 años las proporciones son muy parecidas, y lo mismo ocurre en el grupo de las mujeres. Así pues, hombres y mujeres, sobre todo a partir de los 25 años, vienen a España con el objetivo prioritario de laborar. La mayoría son trabajadores jóvenes que, pasado algún tiempo, se vuelven a su lugar de origen. Otros, en proporción reducida pero no despreciable, permanecen vinculados al mercado de trabajo más allá de los 55 años, hasta alcanzar la edad de jubilación. En ese momento, algunos deciden el retorno y otros se quedan entre nosotros. En cualquier caso, los extranjeros introducen una mayor diversidad en el mercado laboral español, una situación que se acentuará, pues la inmigración, una vez superada la pandemia de la covid-19, volverá a crecer. Es una de las tres constantes de nuestro mercado de trabajo, que en el futuro tendrá más mujeres, más seniors y más inmigrantes.

Ocupados por nivel de formación

La comparación entre jóvenes y mayores (2019) arroja diferencias significativas en lo que se refiere al nivel de formación alcanzado (cuadros 14 y 15 y gráficos 25-32). Estos son los hechos fundamentales:

- Aunque ligeramente mayores entre los seniors, las cifras de analfabetos no son significativas en ninguno de los dos grandes grupos.
- Los mayores muestran porcentajes más altos en los grupos de quienes poseen estudios primarios incompletos, educación primaria y la primera etapa de la educación secundaria. En cualquier caso, los dos primeros grupos tienen porcentajes reducidos que suben bastante en la primera etapa de la educación secundaria (25% de juniors y 31,50% de seniors).
- En la segunda etapa de la educación secundaria, en orientación general, los valores porcentuales son semejantes (en torno al 14%).
- En la segunda etapa de la educación secundaria, en orientación profesional, hay más juniors que seniors.
- Y lo mismo sucede en la educación terciaria: los jóvenes aventajan a los mayores en diez puntos porcentuales.

	VARONES		MUJERES		AMBOS SEXOS	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
Analfabetos	2,30	0,09	1,20	0,05	3,60	0,07
Estudios primarios incompletos	14	0,53	3,70	0,16	17,70	0,36
Educación primaria	108,20	4,16	44,80	1,98	153,30	3,15
1º Etapa Educ. Sec. y similar	784	30,15	408,50	18,08	1.193,20	24,55
2º Etapa Educ. Sec. Orientación general	362	13,92	303,30	13,42	665,40	13,69
2º Etapa Educ. Sec. Orientación profesional	332,40	12,78	283,70	12,56	616,50	12,680
Educación terciaria	996,10	38,37	1.214	53,75	2.210,30	45,50
TOTAL	2.600,10	100	2.259,30	100	4.860	100

	VARONES		MUJERES		AMBOS SEXOS	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
Analfabetos	7,30	0,37	4,20	0,27	11,50	0,33
Estudios primarios incompletos	39,40	2	28,60	1,83	68	1,93
Educación primaria	182,30	9,30	134,50	8,60	316,70	8,98
1º Etapa Educ. Sec. y similar	642,60	32,78	468,10	29,90	1.110,70	31,50
2º Etapa Educ. Sec. Orientación general	286,20	14,60	215,30	13,75	501,60	14,22
2º Etapa Educ. Sec. Orientación profesional	131	6,68	144,70	9,24	276,10	7,83
Educación terciaria	671,80	34,27	570,20	36,41	1.241,80	35,21
TOTAL	1.960,70	100	1.565,70	100	3.526,50	100

CUADRO 15 Ocupados por nivel de formación, sexo y edad (55 años o más), 2019. Fuente: INE. EPA

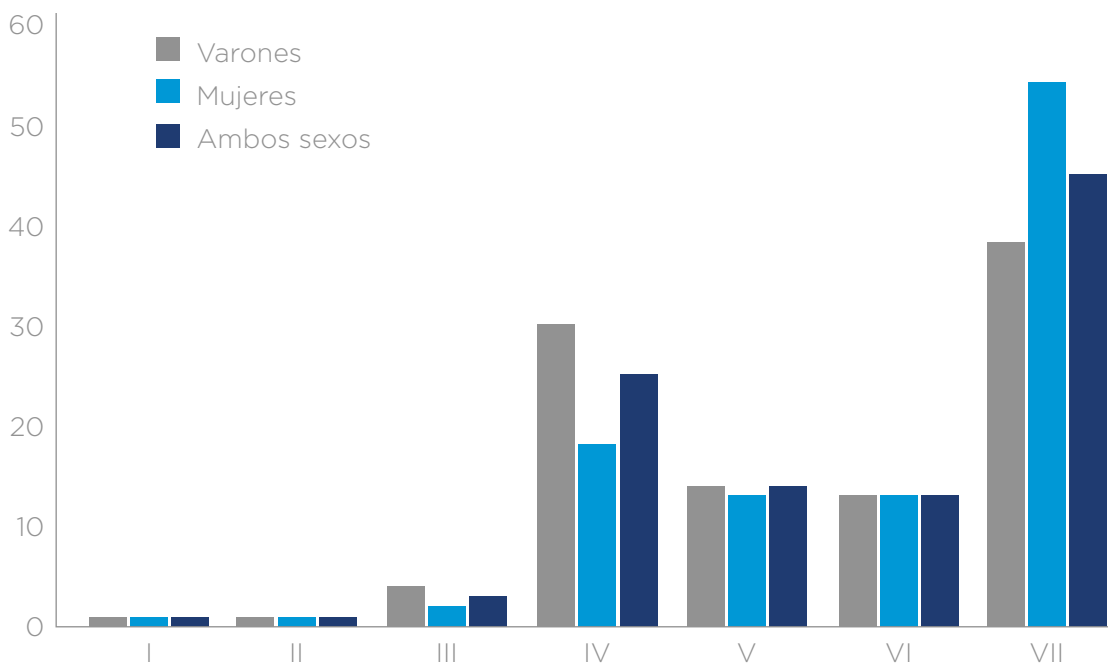


GRÁFICO 25 Ocupados por nivel de formación, sexo y edad (2019). En % 18-34 años

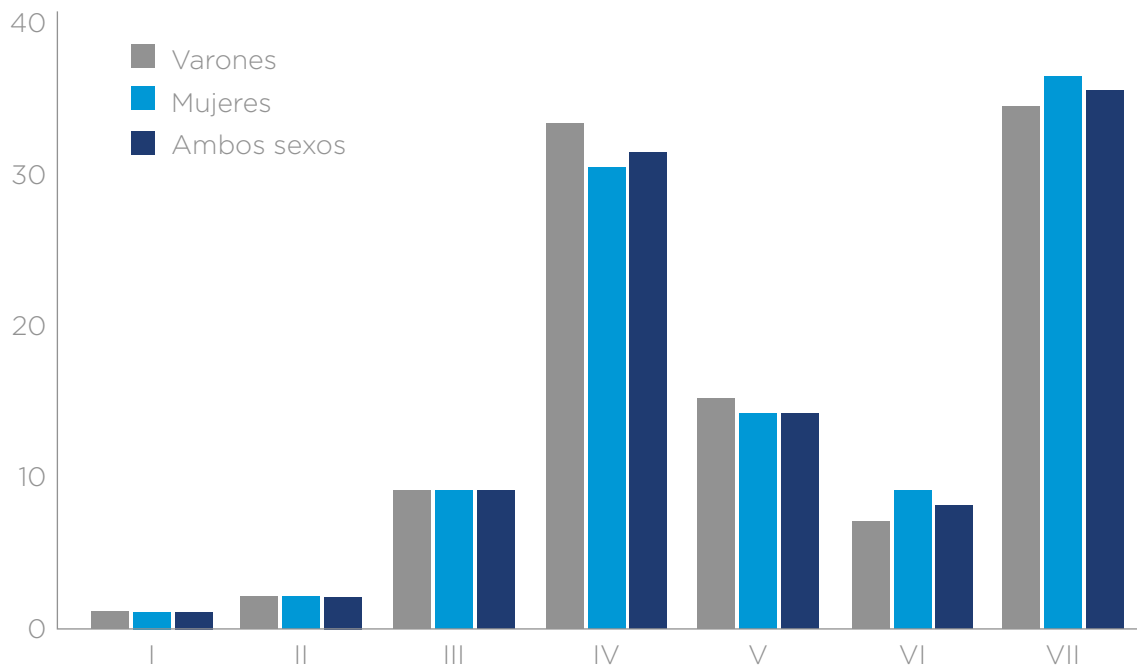


GRÁFICO 26 Ocupados por nivel de formación, sexo y edad (2019). En %. 55 años o más

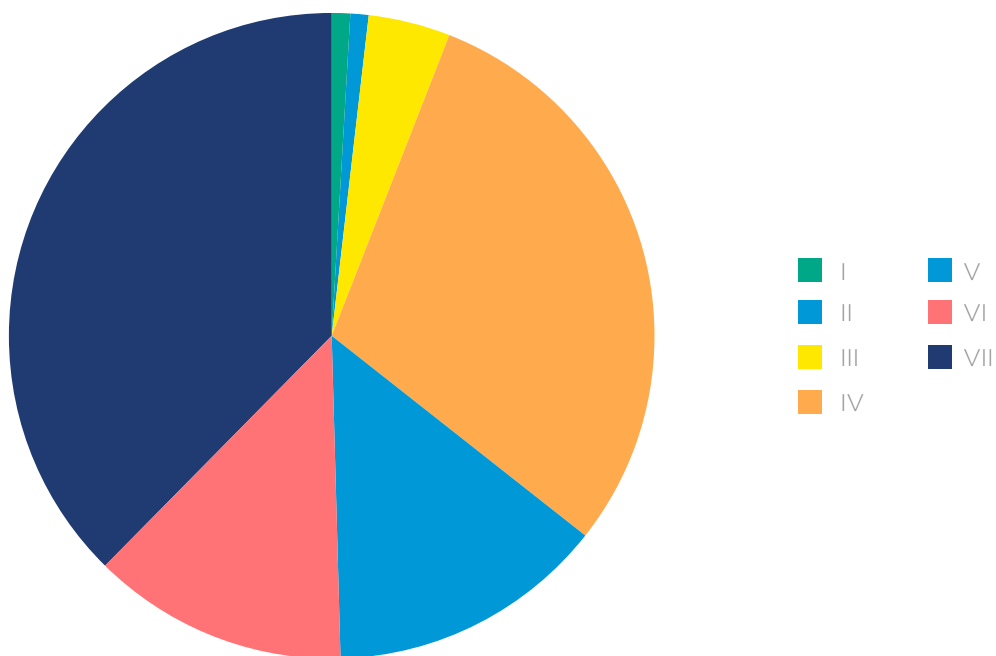


GRÁFICO 27 Ocupados por nivel de formación (2019). Varones. %. De 18 a 34 años

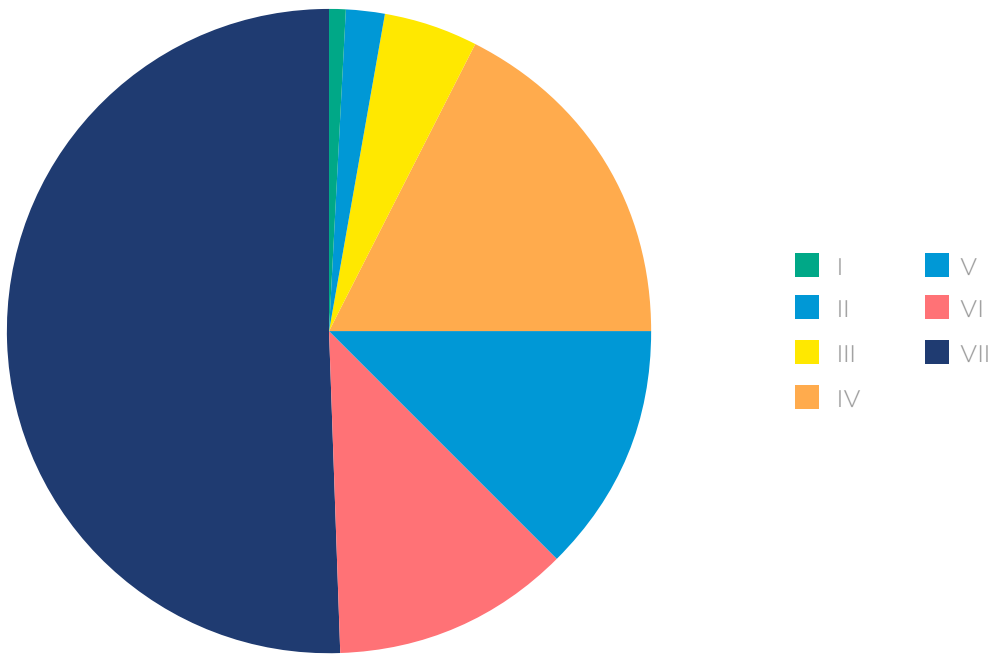


GRÁFICO 28 Ocupados por nivel de formación (2019). Mujeres. %. De 18 a 34 años

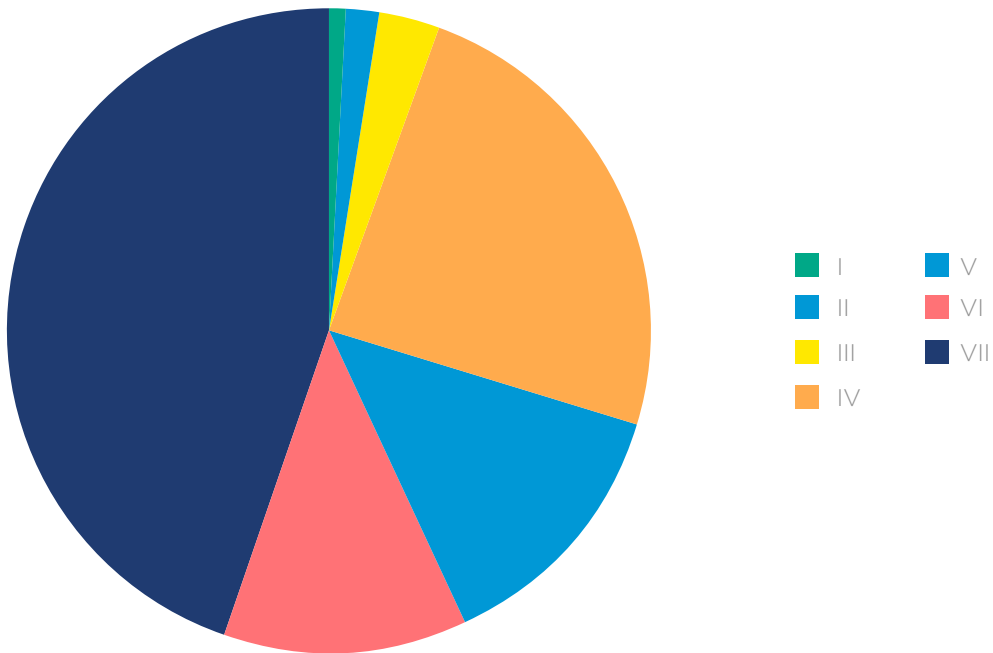


GRÁFICO 29 Ocupados por nivel de formación (2019). Total. %. De 18 a 34 años

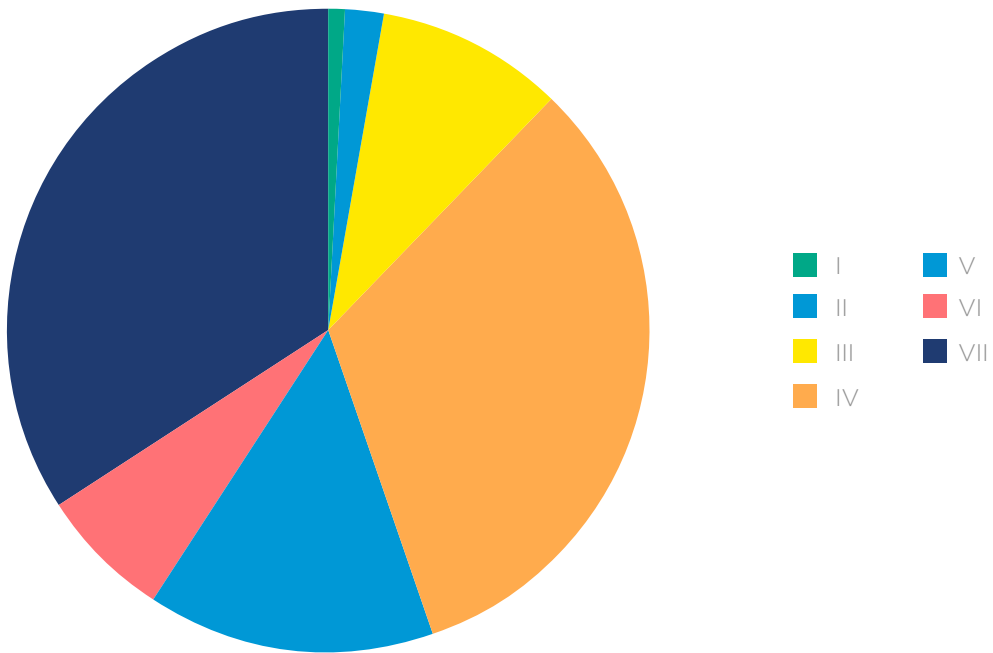


GRÁFICO 30 Ocupados por nivel de formación (2019). Varones. %. 55 años o más

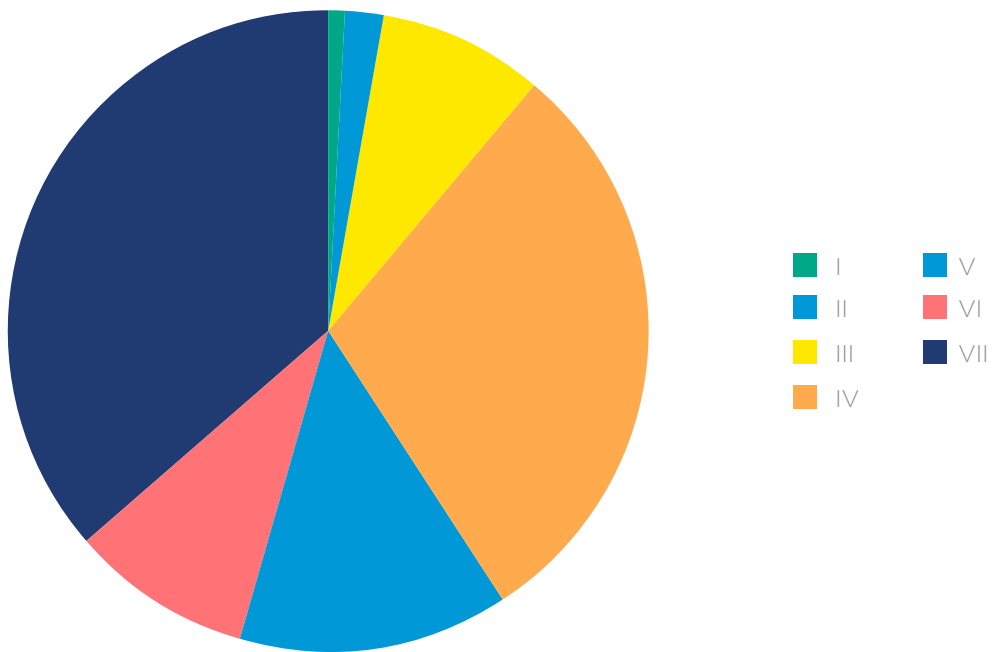


GRÁFICO 31 Ocupados por el nivel de formación (2019). Mujeres. %. 55 años o más

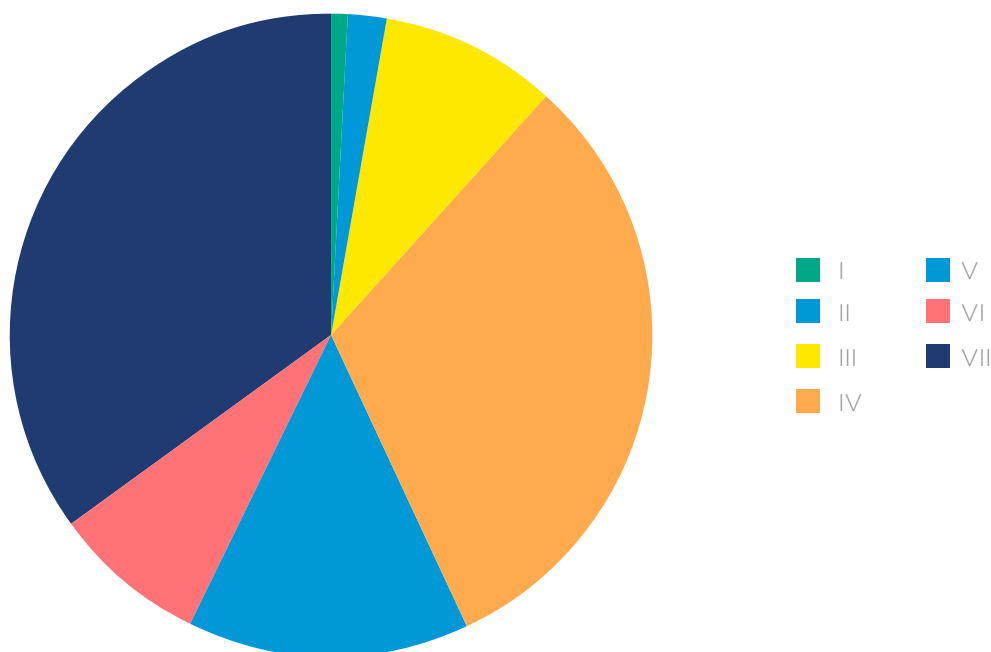


GRÁFICO 32 Ocupados por nivel de formación (2019). Total. %. 55 años o más

Esta comparación pone de manifiesto el avance cuantitativo y cualitativo de la educación en España que se produjo en la segunda mitad del siglo pasado y que aún continúa desarrollándose.

Las personas con solo la educación primaria disminuyen, si bien hay bastantes ciudadanos que no pasaron de la primera etapa de secundaria, que en el caso de los seniors aún suponen casi un tercio del total. La apuesta reciente por la formación profesional incluye en este nivel a más jóvenes que mayores, aunque lo más llamativo es la cifra de universitarios entre los jóvenes, que se acerca, en conjunto, al 50% de los ocupados. Estas personas pertenecen a las cohortes formadas entre 1985 y comienzos del actual milenio, que desembarcaron en la universidad en proporciones muy altas. Quizás no recibieron la mejor formación del mundo, pero contribuyeron a reducir el déficit de universitarios del país y a mejorar la calidad de nuestro mercado laboral.

Las diferencias por sexo presentan estas características. Entre los jóvenes, hay muchos más varones que mujeres con estudios de la primera etapa de educación secundaria; y al contrario, hay más mujeres que hombres con educación terciaria. El proceso de crecimiento de los titulados universitarios ha tenido (y tiene) nombre de mujer. Las alumnas superan a los alumnos en prácticamente todas las carreras y hay más graduadas que graduados, lo cual se refleja en esos porcentajes más altos de universitarias entre los ocupados jóvenes. Un proceso de feminización constante caracterizó la revolución educativa que se produjo en España a partir del último cuarto

del siglo pasado. En los seniors, sin embargo, las diferencias entre los sexos son pequeñas en cualquier nivel educativo, particularmente en la educación superior (34% y 36%, respectivamente, de hombres y mujeres).

Ocupados por tipo de actividad

Al igual que en otros apartados, en este también se trata de analizar las diferencias que existen respecto a los tipos de actividad predominantes entre los jóvenes y los mayores y, después, para profundizar en la diversidad, las que se manifiestan en cada segmento entre los hombres y las mujeres (cuadros 16 y 17; gráficos 33 a 38).

	VARONES		MUJERES		AMBOS SEXOS	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
I	225,60	5,61	56,6	1,610	282,30	3,75
II	7,50	0,19	1,10	0,03	8,50	0,11
III	693,30	17,24	260,50	7,44	953,60	12,67
IV	24,10	0,60	12,20	0,35	36,40	0,48
V	29,20	0,73	11,10	0,32	40,20	0,53
VI	383,80	9,54	39	1,11	422,70	5,62
VII	638,40	15,87	682,90	19,53	1.321,10	17,59
VIII	264,50	6,58	76,30	2,18	340,80	4,53
IX	398,30	9,90	448,20	12,80	846,50	11,27
X	204,20	5,08	89,10	2,45	293,50	3,90
XI	59,90	1,49	90	2,57	149,90	1,99
XII	24	0,60	26,70	0,76	50,70	0,67
XIII	191,50	4,76	224,10	6,40	415,50	5,52
XIV	176,30	4,38	165,80	4,73	342,10	4,55
XV	191,50	4,76	109	3,11	300,60	3,99
XVI	145,20	3,61	326,10	9,31	471,20	6,26
XVII	150,30	3,74	495,50	14,15	645,60	8,58
XVIII	127	3,16	84,70	2,42	212	2,81
XIX	68,30	1,70	156	4,45	224,40	2,98
XX	18,60	0,46	145,90	4,16	164,50	2,19
XXI	0,40	0,01	1,10	0,03	1,50	0,01
TOTAL	4.021,90	100	3.501,90	100	7.523,80	100

	VARONES		MUJERES		AMBOS SEXOS	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
I	221,40	6,49	76,50	2,77	297,70	4,82
II	11,10	0,32	0,70	0,02	11,80	0,19
III	532,50	15,60	175	6,33	707,50	11,45
IV	18,70	0,55	3,80	0,14	22,50	0,36
V	48,80	1,43	7,90	0,28	56,70	0,92
VI	367	10,75	25	0,90	392	6,35
VII	475,60	13,48	357,90	13	833,50	13,51
VIII	295	8,64	54	1,95	349	5,65
IX	197,90	5,80	228,20	8,26	426,10	6,90
X	75,10	2,20	35,40	1,28	110,50	1,79
XI	69,40	2,03	53,60	1,94	123	1,99
XII	23,90	0,70	31,50	1,14	55,40	0,90
XIII	160,20	4,69	110,10	3,98	270,30	4,38
XIV	147,80	4,33	217	7,85	364,80	5,91
XV	321,30	9,41	288,70	10,44	610	9,88
XVI	168,70	4,94	314	11,36	482,70	7,81
XVII	143,90	4,22	456,90	16,53	600,80	9,72
XVIII	58,50	1,71	33,60	1,21	92,10	1,49
XIX	43,80	1,28	75,50	2,73	119,30	1,93
XX	31,40	0,92	218	7,88	249,40	4,03
XXI	0,40	0,01	0,40	0,01	0,80	0,02
TOTAL	3.412,40	100	2.763,70	100	6.176,10	100

CUADRO 17 Ocupados por tipo de actividad, edad y sexo (2019). 50 años o más. Fuente: INE. EPA

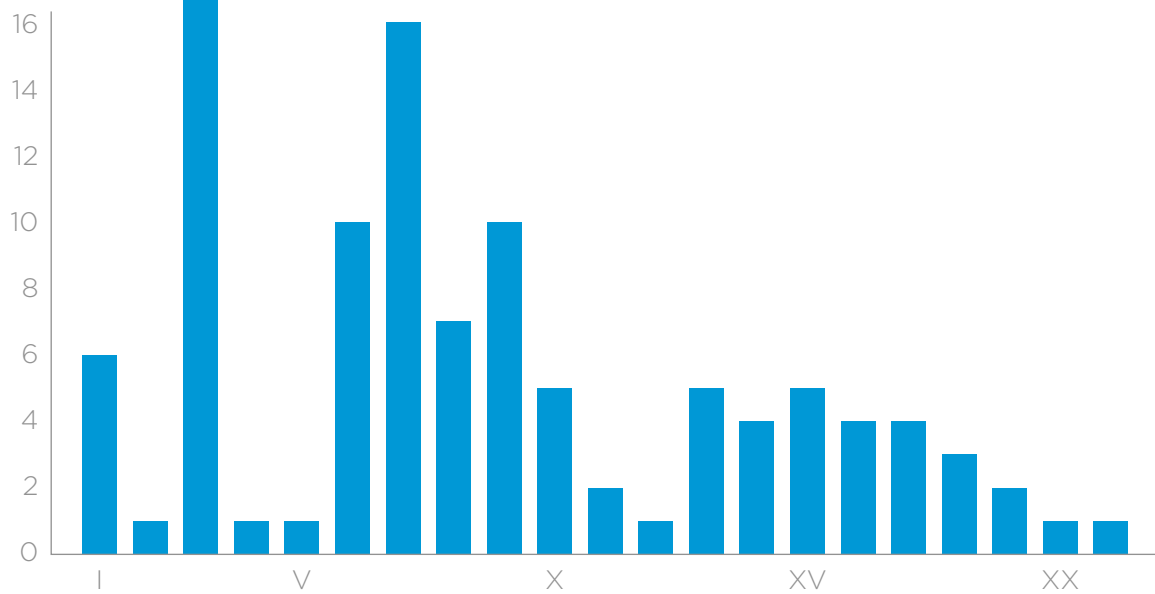


GRÁFICO 33 Ocupados por tipo de actividad (2019). %. 18-39 años. Varones

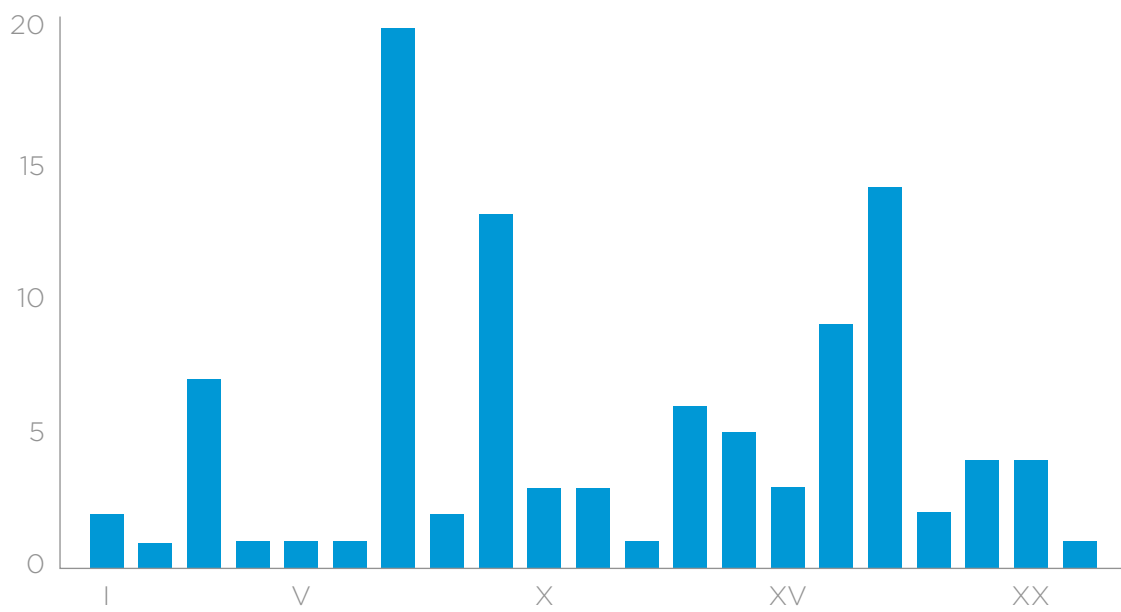


GRÁFICO 34 Ocupados por tipo de actividad (2019). %. 18-39 años. Mujeres

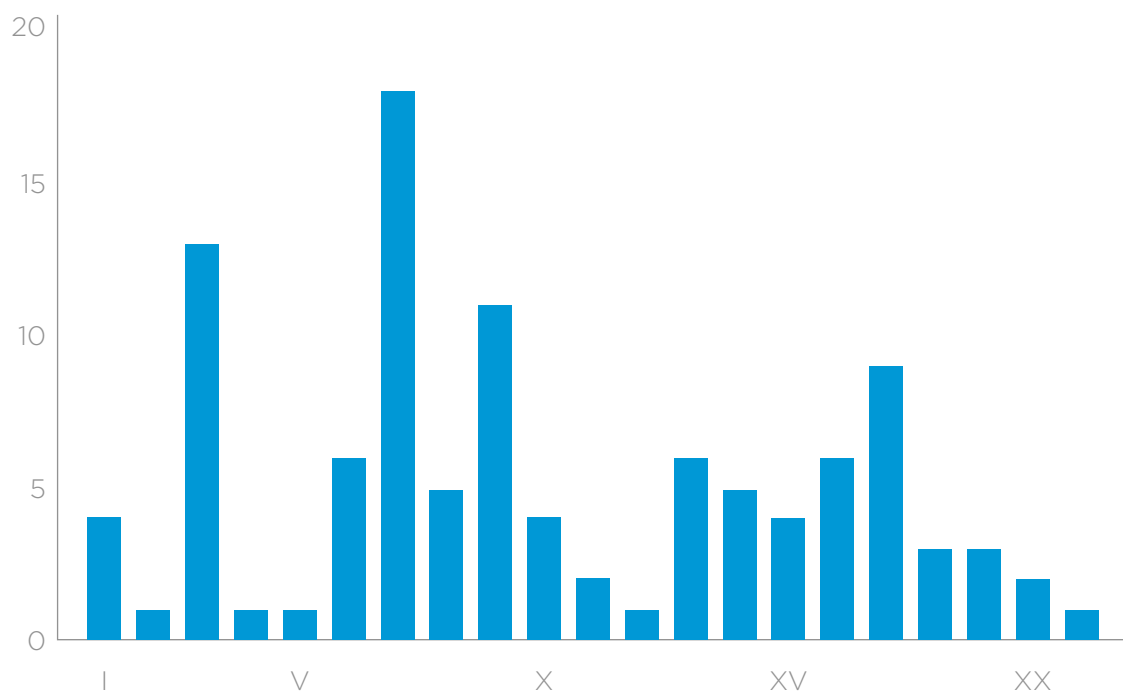


GRÁFICO 35 Ocupados por tipo de actividad (2019). %. 18-39 años. Total

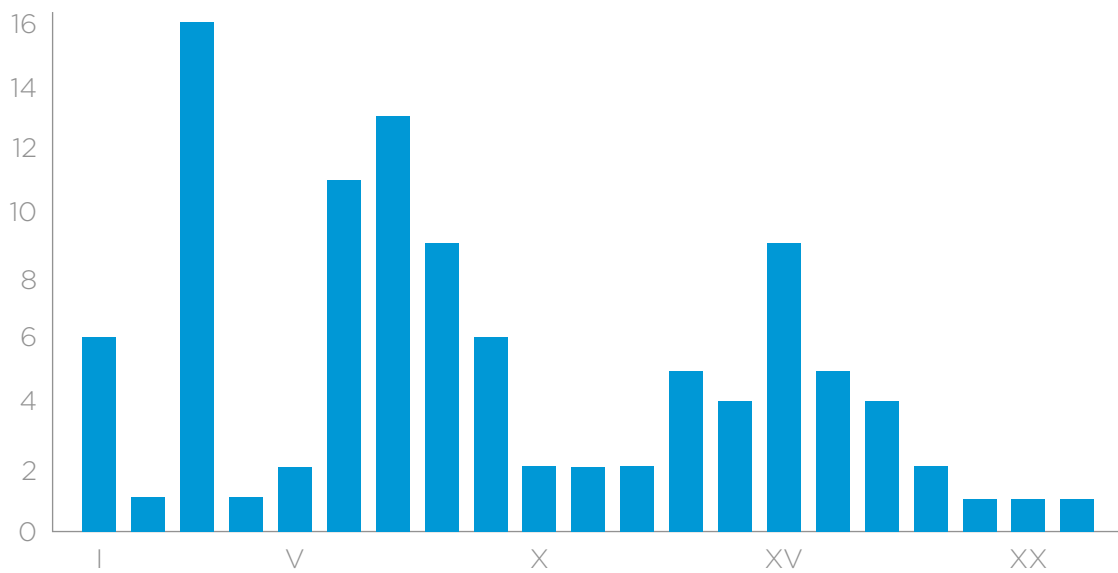


GRÁFICO 36 Ocupados por tipo de actividad (2019). Varones. %. 50 años o más

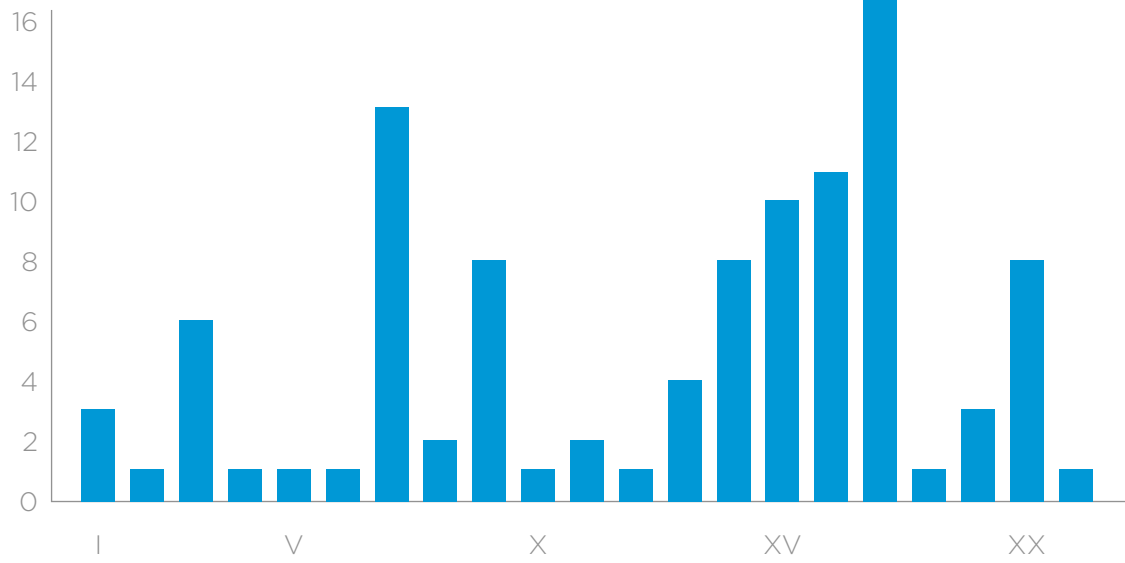


GRÁFICO 37 Ocupados por tipo de actividad (2019). Mujeres. %. 50 años o más

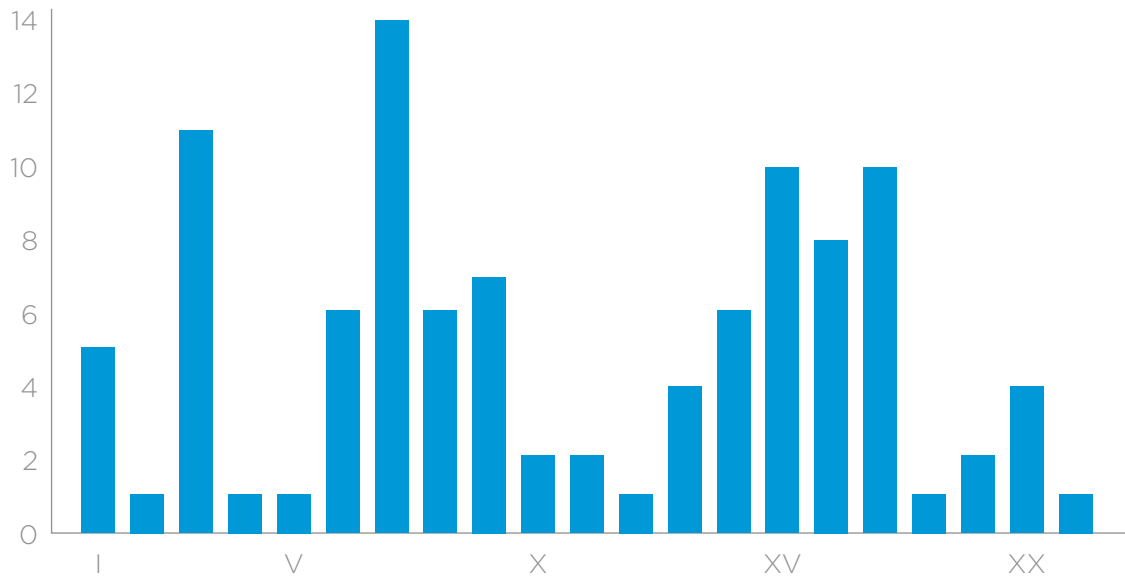


GRÁFICO 38 Ocupados por tipo de actividad (2019). %. 50 años o más. Total

RAMAS DE ACTIVIDAD

I	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca
II	Industrias extractivas
III	Industria manufacturera
IV	Suministro de energía eléctrica, gas, vapor de agua y aire acondicionado
V	Suministro de agua, actividades de saneamiento, gestión de residuos
VI	Construcción
VII	Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor
VIII	Transporte y almacenamiento
IX	Hostelería
X	Información y Comunicaciones
XI	Actividades financieras y de seguros
XII	Actividades inmobiliarias
XIII	Actividades profesionales, científicas y técnicas
XIV	Actividades administrativas y servicios auxiliares
XV	Administración Pública y Defensa
XVI	Educación
XVII	Actividades sanitarias y servicios sociales
XVIII	Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento
XIX	Otros servicios
XX	Actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico
XXI	Actividades de organizaciones y organismos extraterritoriales.

Los datos de los jóvenes corresponden en este caso a las edades comprendidas entre los 18 y los 39 años. Para hacer el análisis más sencillo, consideramos únicamente los cinco tipos de actividad que reúnen un mayor número de ocupados. En conjunto y por orden de importancia, estos cinco tipos son el comercio, las industrias manufactureras, la hostelería, las actividades sanitarias y de servicios sociales y la educación. Salvo la segunda, las demás son actividades de servicio enclavadas en los sectores terciario y cuaternario.

Los datos de los seniors engloban las edades por encima de los 50 años y los cinco primeros tipos de actividad en los que trabajan son el comercio, la industria manufacturera, la Administración pública y defensa, las actividades artísticas recreativas y de entretenimiento y la educación. Las dos primeras y la última son coincidentes. Las diferencias están en las actividades cuarta y quinta. Hay más jóvenes en la hostelería y los servicios sanitarios y más seniors en la Administración pública y las actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento.

Las tareas comerciales, las industrias manufactureras y la educación son ámbitos en los que coinciden los intereses de jóvenes y mayores y donde las relaciones intergeneracionales en el trabajo tienen sus mejores escenarios.

Por sexos, se observan diferencias entre los hombres y las mujeres tanto en los jóvenes como en los mayores. Entre los juniors varones, los tipos

de actividad preferentes son las industrias manufactureras, el comercio, la hostelería, la construcción y el transporte y almacenamiento. Entre las mujeres junior predominan el comercio, las actividades sanitarias, la hostelería, la educación y, solo en quinto lugar, la industria manufacturera. Quizás, lo más significativo sea observar que la construcción y el transporte están, sobre todo, en manos de los hombres, y que las actividades sanitarias y la educación son preferentemente femeninas.

En los seniors varones se dan las mismas elecciones que en los juniors, con la única diferencia de la participación en el *top* cinco de la Administración pública. En las mujeres vuelve a manifestarse la inclinación por la sanidad y la educación, e igualmente por la Administración pública. El comercio se mantiene, pero desaparecen las industrias manufactureras como horizonte laboral de las mujeres mayores.

Ocupados por tipo de jornada

La jornada a tiempo parcial se da en los jóvenes cuando estos tienen otra ocupación que absorbe más de la mitad de su tiempo (normalmente, bastante más). En unos casos, el trabajo se combina con el estudio y, por lo tanto, es el que conviene a quienes lo desempeñan. En otros, no es el resultado de una elección, sino de la falta de otras alternativas mejores. El trabajo a tiempo parcial entre los seniors es una estrategia deliberada que alcanza en algunos países y en algunos sectores económicos un gran desarrollo. Es el caso, por ejemplo, de los Países Bajos, donde los trabajadores a tiempo parcial representan el 53% de todos los ocupados mayores de 55 años. Evidentemente, en otros casos el trabajo a tiempo parcial no es una opción, sino una necesidad por falta de ofertas a tiempo completo.

Los datos de España (cuadro 18 y gráficos 39 a 44) reflejan una secuencia lógica y esperable. El trabajo a tiempo completo va subiendo desde el grupo de 16-19 años, en el que los valores están por debajo del 50%, hasta el de 30-34, en el que alcanzan el 85%. En los seniors ocurre lo contrario: se da un valor cercano al 90%, que baja al 59% en el tramo de 70 años o más. A tenor de los valores observados, no se puede decir que España, hasta prácticamente los 69 años, utilice la estrategia de los tiempos parciales para los trabajadores seniors. No hay muchos ocupados mayores, pero la mayoría de los que hay lo hacen a tiempo completo hasta una edad relativamente tardía.

TIEMPO COMPLETO

TIEMPO PARCIAL

	VARONES %	MUJERES %	AMBOS SEXOS %		VARONES %	MUJERES %	AMBOS SEXOS %
16-19	56,70	34,40	47,80	16-19	43,30	65,60	52,20
20-24	74,60	56,10	66,30	20-24	25,40	43,90	33,70
25-29	86,80	73,80	84,90	25-29	13,20	26,20	19,40
30-34	92	76,80	84,90	30-34	8,00	23,20	15,10
55-59	97,10	80,10	89,50	55-59	2,90	19,90	10,50
60-64	94,30	78,10	87,10	60-64	5,70	21,90	12,90
65-69	82,40	67,90	75,90	65-69	17,60	32,10	24,10
70 o más	61,30	53,70	58,70	70 o más	38,70	46,30	41,30

CUADRO 18 Ocupados por tipo de jornada (2019). En %. Fuente: INE. EPA

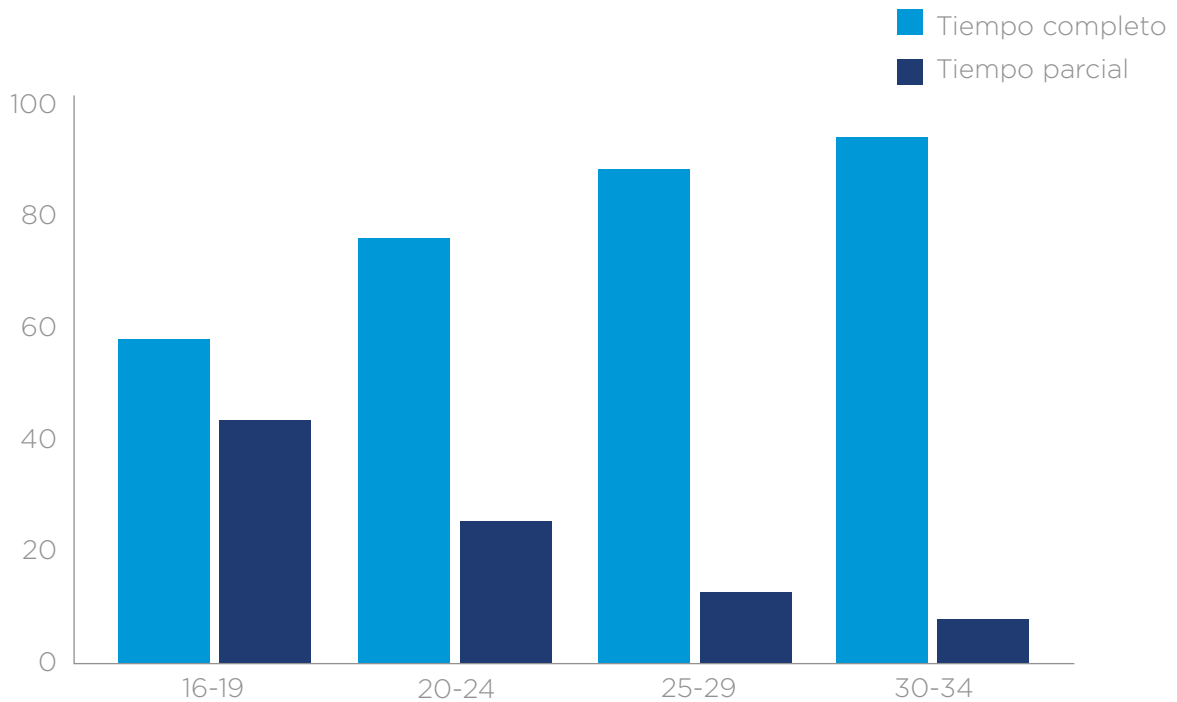


GRÁFICO 39 Ocupados por tipo de jornada (2019). Varones. %. Jóvenes

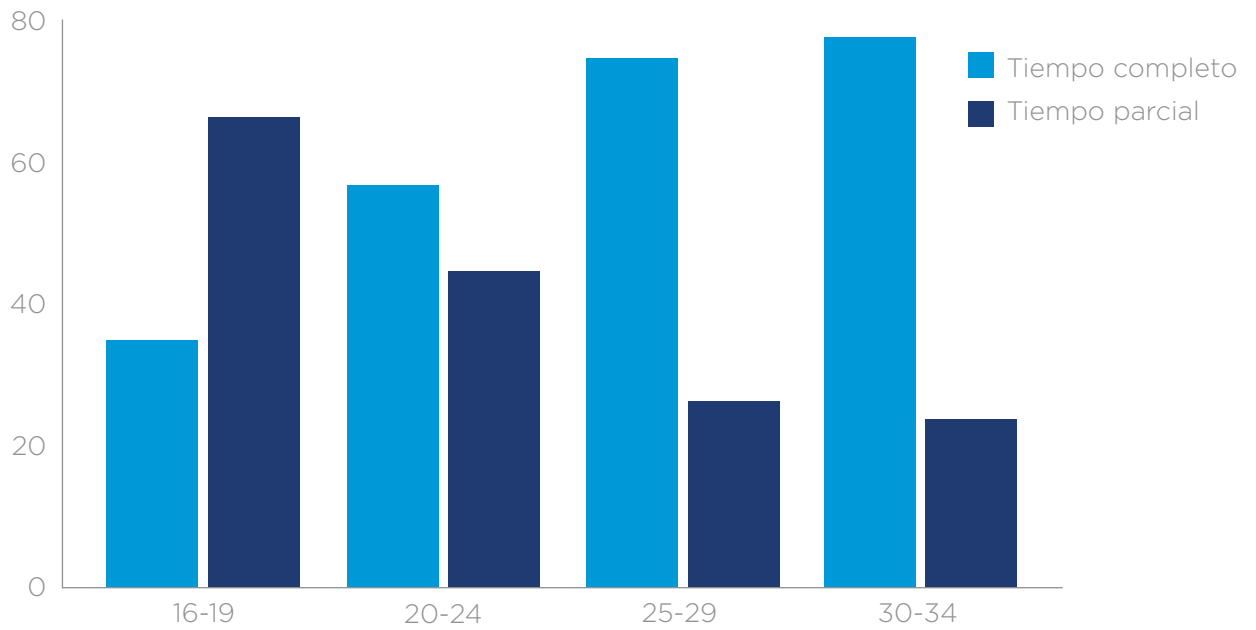


GRÁFICO 40 Ocupados por tipo de jornada (2019). Mujeres. %. Jóvenes

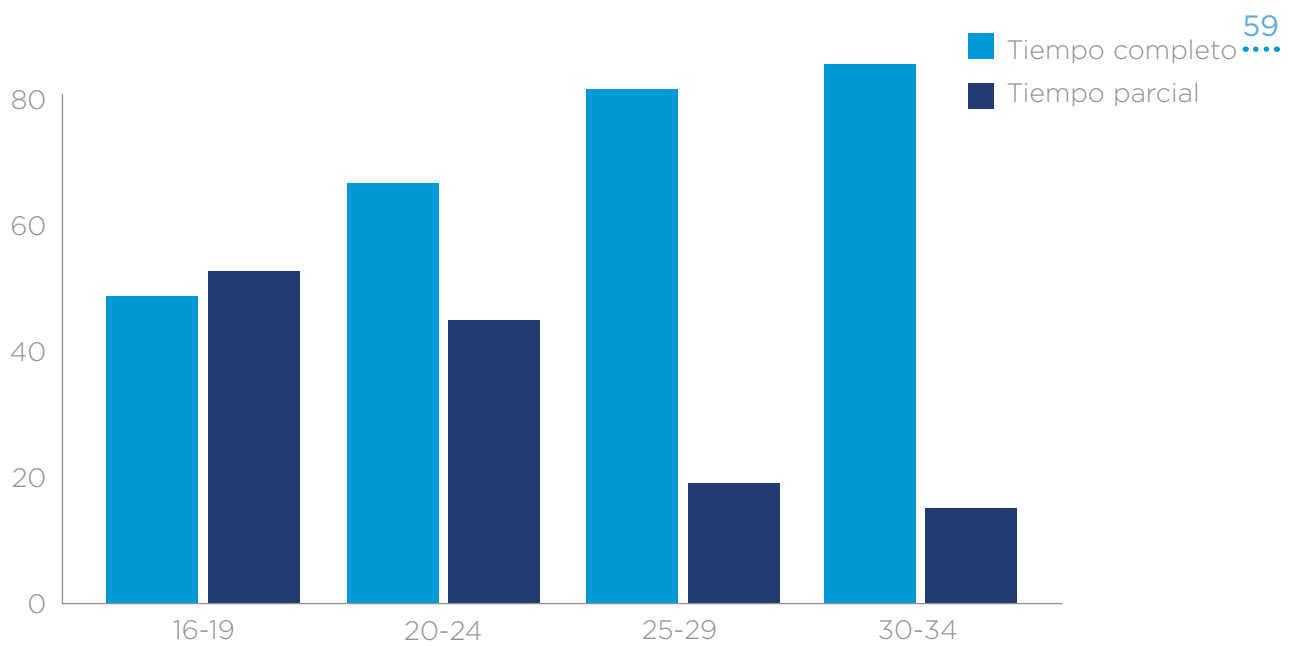


GRÁFICO 41 Ocupados por tipo de jornada (2019). Total. %. Jóvenes

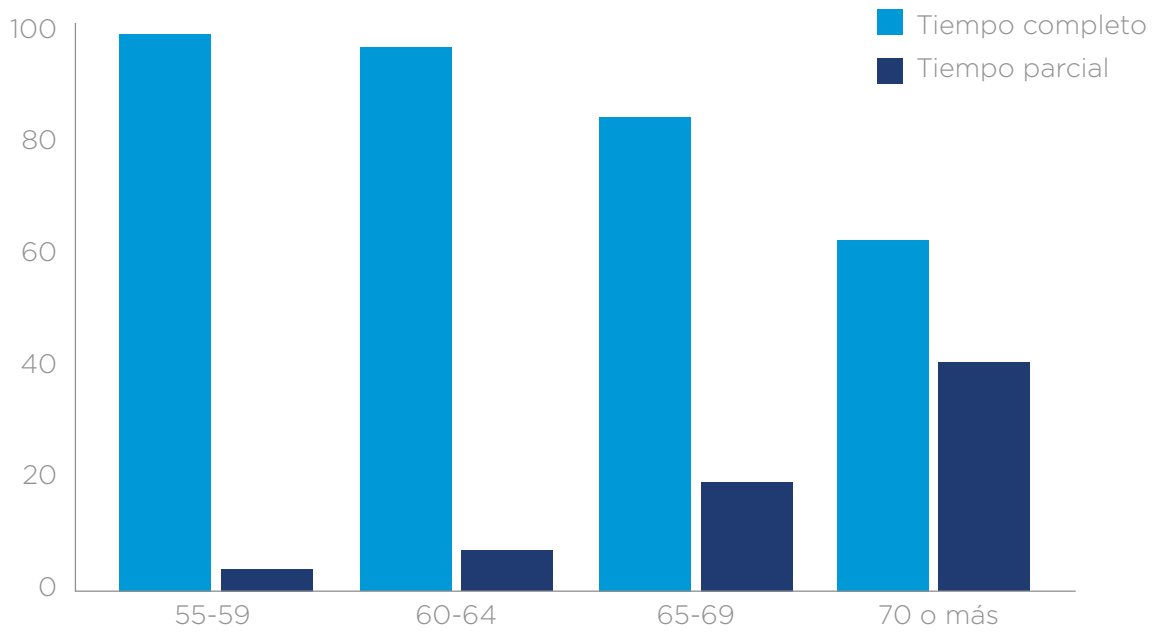


GRÁFICO 42 Ocupados por tipo de jornada (2019). Varones. %. Mayores

60

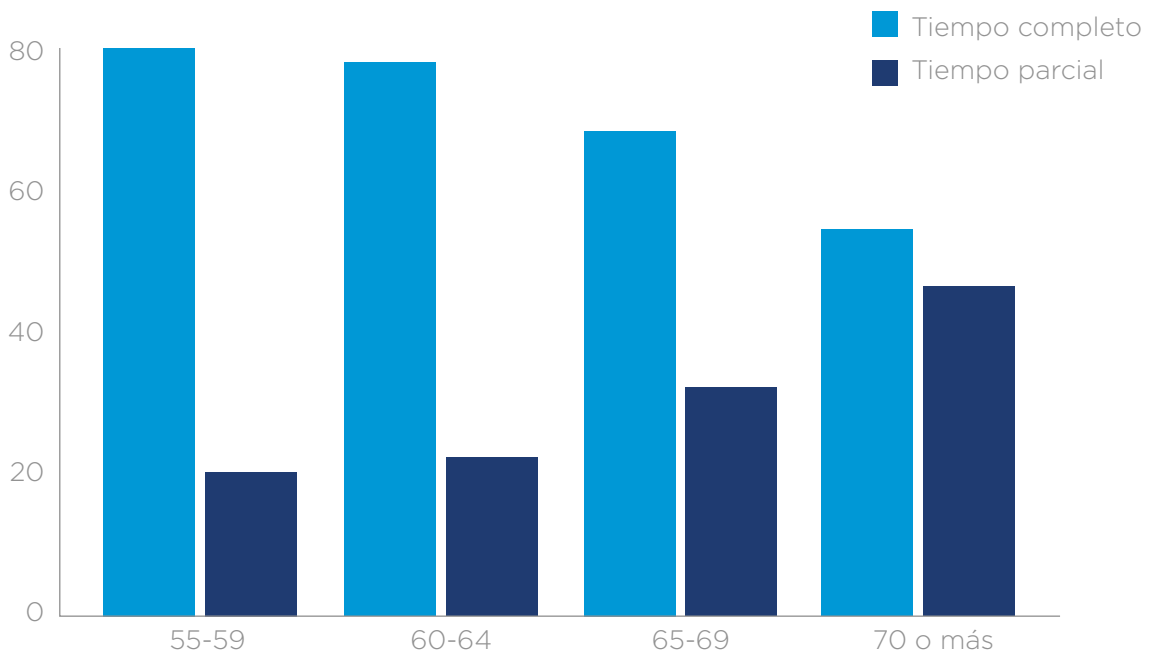


GRÁFICO 43 Ocupados por tipo de jornada (2019). Mujeres. %. Mayores

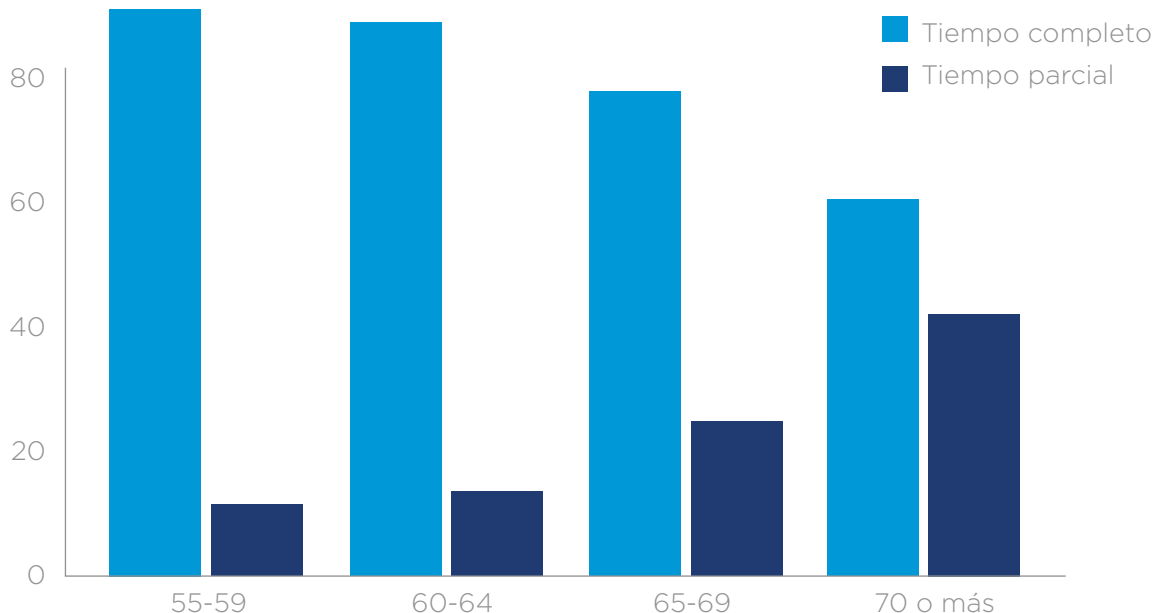


GRÁFICO 44 Ocupados por tipo de jornada (2019). Total. %. Mayores

En cualquier caso, los tiempos parciales son mucho más frecuentes entre las mujeres que entre los varones, con diferencias bastante significativas tanto en la población joven como en los mayores. Entre los jóvenes, el tiempo parcial es una estrategia femenina para la conciliación de la vida laboral y familiar. Una estrategia, diríamos, espontánea, porque la legislación apenas la favorece. Entre las mujeres seniors, el trabajo a tiempo parcial obedece en bastantes casos al papel que ejercen de «cuidadoras» de sus propios padres o de los de su marido, que realmente les impide el tiempo completo. Evidentemente, el tiempo parcial en mujeres seniors es una opción deliberada por razones de muy variada naturaleza. En los primeros años de la población senior femenina (pongamos entre los 55 y los 60 años) y en años previos a este tramo de edad nos encontramos con un tipo de mujer admirable. Nos referimos a la llamada «mujer sándwich», que todavía cuida de sus hijos, sus padres o sus suegros y que además trabaja. Es una mujer pluriempleada, tensionada y agobiada que representa lo mejor que la institución familiar es capaz de ofrecer a sus componentes necesitados de dinero, auxilio o afecto.

Categorías de la ocupación

Por necesidades estadísticas, hemos tenido que recurrir para este análisis a la base informativa correspondiente de EUROSTAT, al igual que para los datos anteriores a 2019. Para la población joven, la franja empleada va de los 15 a los 39 años y para la población mayor, de los 55 a los 74. Los umbrales no coinciden con los utilizados para otras variables, pero ofrecen una idea bastante precisa de las categorías en las que se emplean los juniors y los seniors españoles. La estadística de EUROSTAT maneja diez categorías para el empleo (cuadros 19 y 20 y gráficos 45 y 46).

	VARONES		MUJERES		AMBOS SEXOS	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
I	48	1,37	40,9	1,27	88,90	1,32
II	500,50	14,25	827,50	25,70	132,80	19,73
III	488,60	13,91	354,90	11,02	843,50	12,55
IV	234,70	6,68	488	15,16	722,70	10,74
V	623,20	17,27	991,80	30,82	1.614,90	23,99
VI	39,90	1,14	4	0,12	44	0,65
VII	608,20	17,32	56	1,74	664,10	9,87
VIII	423,30	12,05	65,30	2,03	488,50	7,26
IX	491,90	14,00	383,60	11,91	875,50	13,00
X	52,90	1,51	7,40	0,23	60,30	0,89

CUADRO 19 Empleados por sexo, edad y ocupación (2019). 15-39 años. Fuente: Eurostat

	VARONES		MUJERES		AMBOS SEXOS	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
I	61,30	4,33	17,10	1,28	78,40	2,85
II	224,90	15,87	306,20	223	531,10	19,33
III	182,40	12,87	114,70	8,61	297,10	10,81
IV	137,30	9,69	203,70	15,31	341	12,41
V	207	14,60	298	22,39	505	18,38
VI	30,30	2,14	1,60	0,12	31,90	1,16
VII	252,30	17,82	20,80	1,56	273,10	9,94
VIII	189,70	13,39	30,40	2,28	220,10	8,01
IX	120,50	8,50	338,30	25,45	458,80	16,70
X	11,20	0,79	-	-	11,20	0,41

CUADRO 20 Empleados por sexo, edad y ocupación (2019). 55 a 74 años. Fuente: Eurostat

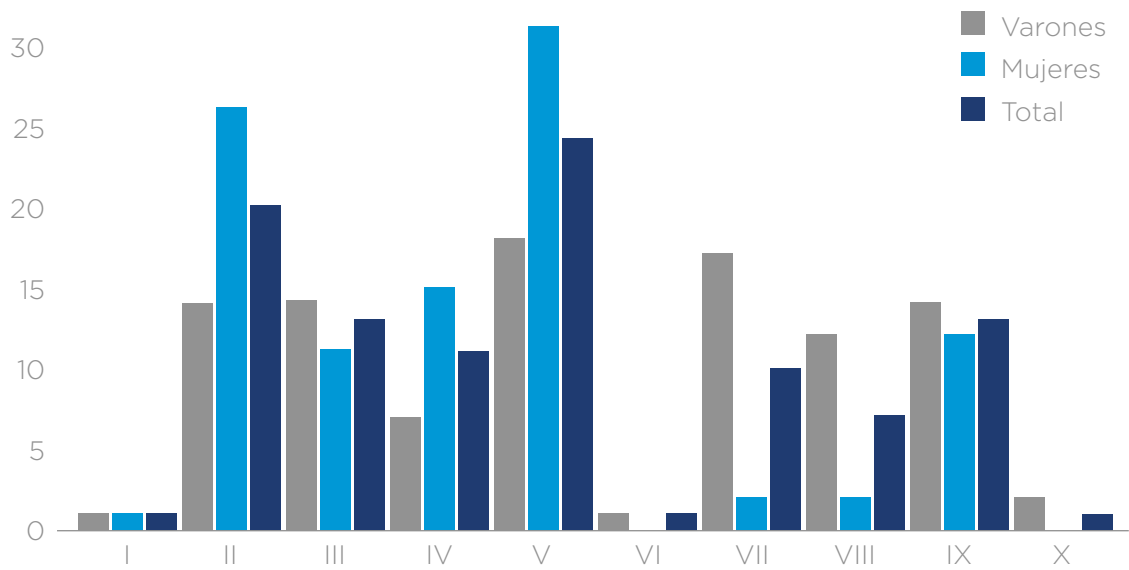


GRÁFICO 45 Ocupados por sexo, edad y tipo de ocupación (2019). 15-39 años. %

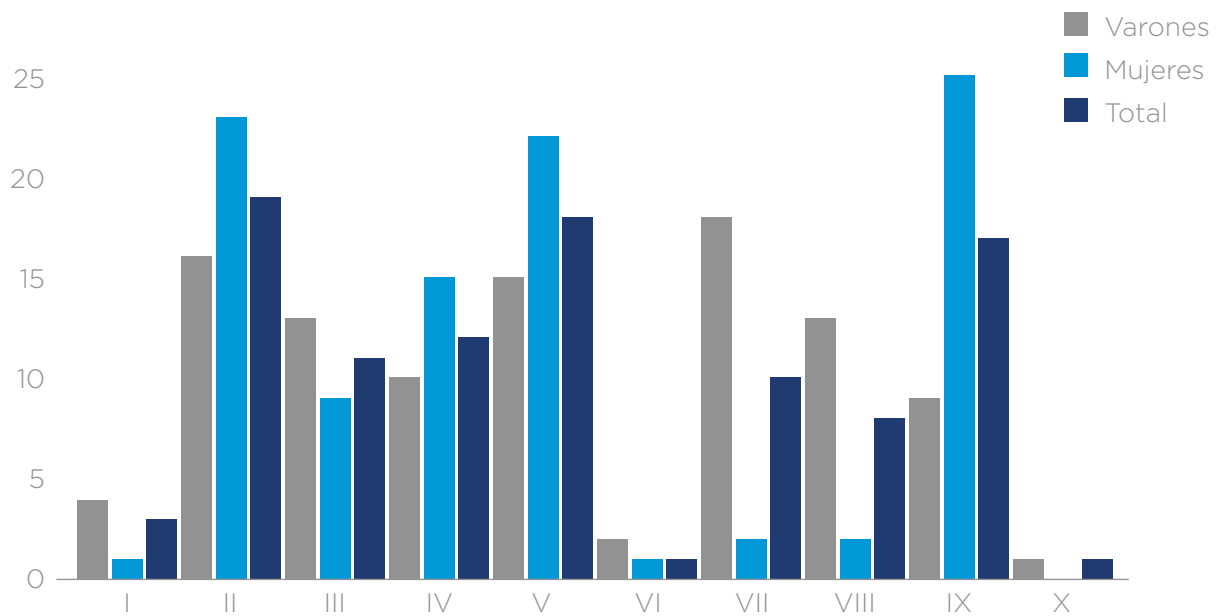


GRÁFICO 46 Ocupados por sexo, edad y tipo de ocupación (2019). %. 55 a 74 años

CATEGORÍAS DE LA OCUPACIÓN

I	Directores, gerentes
II	Profesionales
III	Técnicos y profesionales asociados
IV	Administrativos
V	Vendedores y mantenimiento
VI	Trabajadores cualificados del Sector Primario
VII	Artesanos y afines
VIII	Operarios y montadores
IX	Ocupaciones elementales
X	Fuerzas armadas

Los jóvenes se integran prioritariamente en dos grupos: vendedores (comerciales) y personal de mantenimiento, un 24%; profesionales (cualificados), un 20%. Estas dos ocupaciones representan casi la mitad del total. Vienen después, para completar el *top* cinco, los técnicos y profesionales asociados, los administrativos y los artesanos y afines. Los seniors, por su parte, pertenecen prioritariamente al grupo de profesionales (19,3%), seguido por el de vendedores y mantenimiento (18,3%). Coinciden con las principales categorías de los juniors, pero no con el orden. Y completan el quinteto de cabeza las ocupaciones elementales, los administrativos y los técnicos y profesionales asociados.

Resulta sorprendente el hecho de que entre los mayores ocupen posiciones punteras categorías tan contrapuestas como los profesionales y las ocupaciones elementales. En el grupo de profesionales, jóvenes y mayores tienen porcentajes semejantes, pero se diferencian en la categoría de las ocupaciones elementales, con un valor más elevado entre los seniors que entre los juniors. Sin duda, estas disimilitudes tienen que ver con los diferentes niveles educativos alcanzados por unos y otros. Aunque con porcentajes pequeños, la categoría de directores y gerentes supone valores porcentuales más elevados entre los mayores que entre los jóvenes. La categoría de directores y gerentes (o posiciones similares) depende sobre todo de la edad y no es infrecuente observar cómo empresas con prácticas habituales de jubilaciones anticipadas están dirigidas por personas de bastantes años. Resulta razonable que la dirección de una compañía se deposite en personas con experiencia, amplios conocimientos y una alta capacidad relacional. Lo que no resulta lógico —ya lo hemos dicho antes— es que se prescindiera tan pronto de personas que reúnen esas mismas características, que siguen siendo enormemente válidas para las empresas. Las diferencias en los otros tipos de ocupación no son significativas.

Por sexo, existen desigualdades notables. Entre los jóvenes, las mujeres aventajan a los varones en el grupo de los profesionales, los administrativos y los vendedores; por el contrario, los varones tienen valores más altos en los grupos de artesanos y afines y de operarios y montadores, actividades en las que siempre ha predominado la mano de obra masculina. Entre los seniors, las mujeres dominan también en el grupo de profesionales, aunque la distancia con los varones es más pequeña. Igualmente, hay más mujeres en los trabajos administrativos, en los comerciales y en las ocupaciones elementales. Y los porcentajes de los hombres son claramente mayores en el grupo de artesanos y afines y en el de operarios. En los directores y gerentes se mantiene la ventaja masculina con una diferencia mayor que en el grupo de jóvenes. Se corrobora así un hecho bien conocido: el déficit de mujeres en los cuadros directivos de las empresas y organizaciones, pese al elevado volumen de mujeres con estudios superiores que sí se traduce en los porcentajes más altos de profesionales, tanto en la categoría de juniors como en la de seniors. La incorporación más tardía de la mujer a la educación superior, en la que, sin embargo, ha progresado con rapidez, explica ese alto porcentaje de mujeres con ocupaciones elementales que suponen más de un 25% del total de las mujeres mayores ocupadas. Es lo que explica el elevado valor de conjunto que tiene esta categoría entre los empleados mayores.

En resumen, los juniors aventajan a los seniors en las ocupaciones de vendedores, comerciales y personas de mantenimiento; los seniors tienen mayor presencia que los juniors en las ocupaciones elementales, y las mujeres superan a los varones entre los profesionales, pero su presencia es reducida entre los artesanos y los operarios. Como hecho destacable, hay que reiterar esa elevada participación de las mujeres mayores en el grupo de ocupaciones elementales.

La evolución del empleo entre 2008 y 2019

Se trata de ver cómo se ha comportado esta variable a lo largo del período de crisis económica y su recuperación posterior. Los cuadros 11, 12, 21 y 22, así como los gráficos 19 a 22 y 47 a 50 ilustran los cambios fundamentales.

	VARONES		MUJERES		AMBOS SEXOS	
	V.A.	%	V.A.	%	V.A.	%
16-19	202,70	1,70	126,40	1,50	329,20	1,60
20-24	823,30	7	684,30	7,9	1.507,7	7,4
25-29	1.446,10	12,20	1.2678,80	14,60	2.714,90	13,30
30-34	1.838,50	15,60	1.426,40	16,50	2.714,90	15,90
TOTAL	4.310,60	36,50	3.505,90	40,50	7.816,70	38,20
55-59	912,80	7,70	517,70	6,00	1.430,4	7,00
60-64	533,40	4,50	265,40	3,10	798,80	3,90
65-69	72,10	0,60	39,60	0,50	111,70	0,50
70 o más	25,00	0,20	16,50	0,20	41,50	0,20
TOTAL	1.543,30	13,00	839,20	9,80	2.382,40	11,60

CUADRO 21 Ocupados por sexo y grupo de edad (2008).

	VARONES %			MUJERES %			AMBOS SEXOS %		
	VARONES %	MUJERES %	AMBOS SEXOS %	VARONES %	MUJERES %	AMBOS SEXOS %	VARONES %	MUJERES %	AMBOS SEXOS %
16-19	20,77	13,73	17,35	55-59	71,75	39,45	55,34		
20-24	56,72	49,31	53,1	60-64	46,46	21,67	33,66		
25-29	75,51	70,5	73,08	65-69	8,22	4,07	6,04		
30-34	85,54	71,77	78,93	70 o más	1,05	0,48	0,72		

CUADRO 22 Tasas de ocupación (2008).

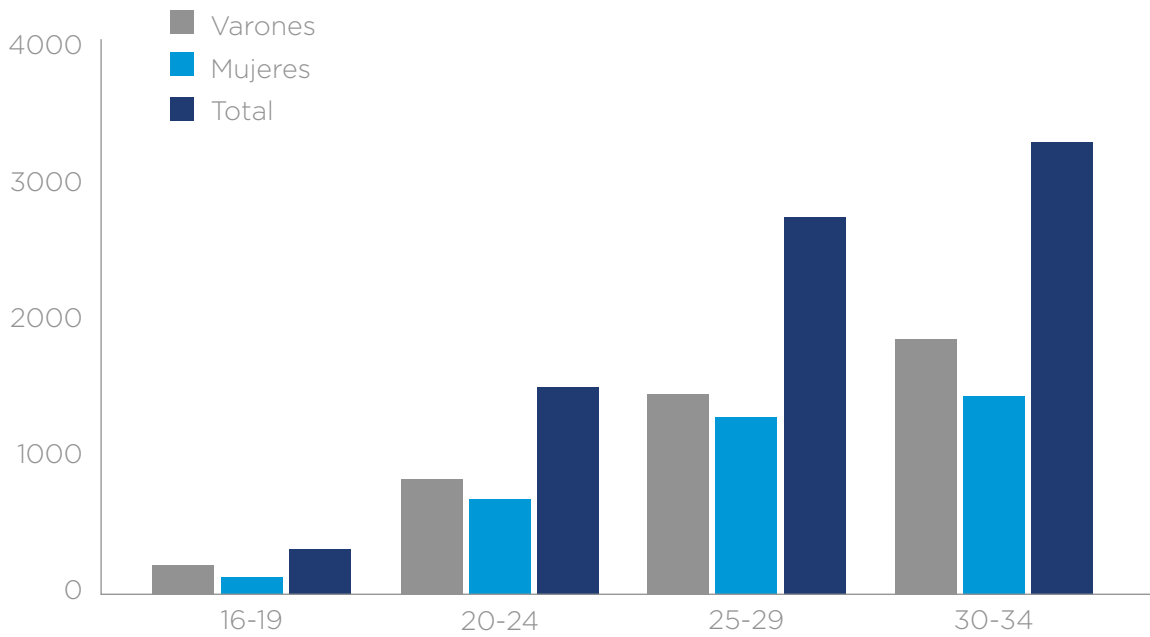


GRÁFICO 47 Ocupados por sexo y grupos de edad (2008). En miles. Jóvenes.

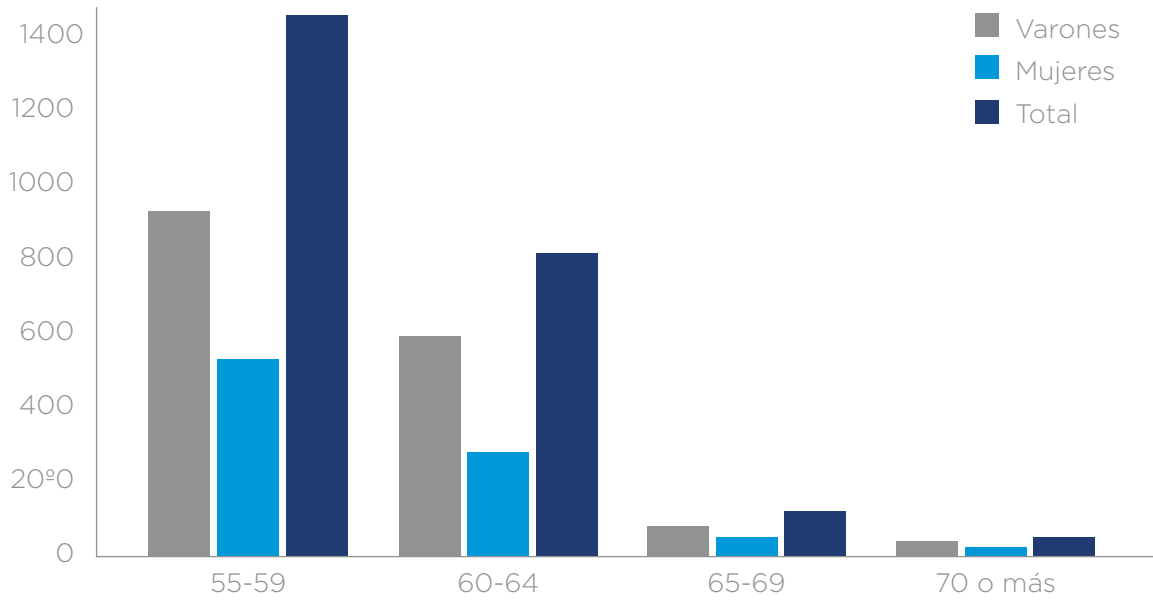


GRÁFICO 48 Ocupados por sexo y grupo de edad (2008). En miles. Mayores

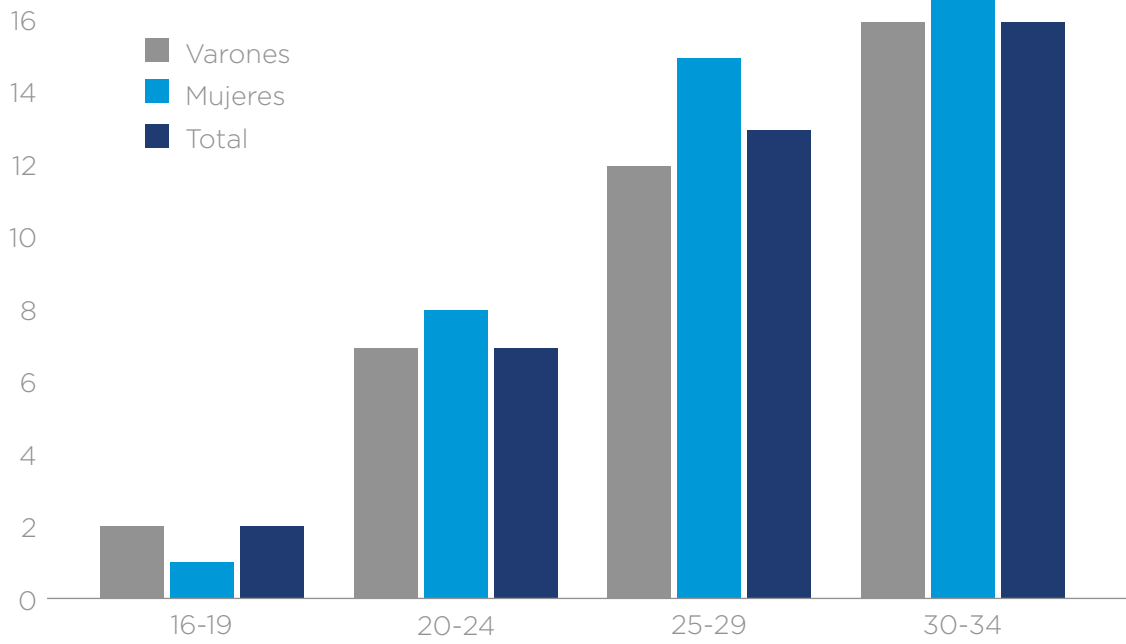


GRÁFICO 49 Porcentajes de ocupados por sexo y grupo de edad (2008). Jóvenes

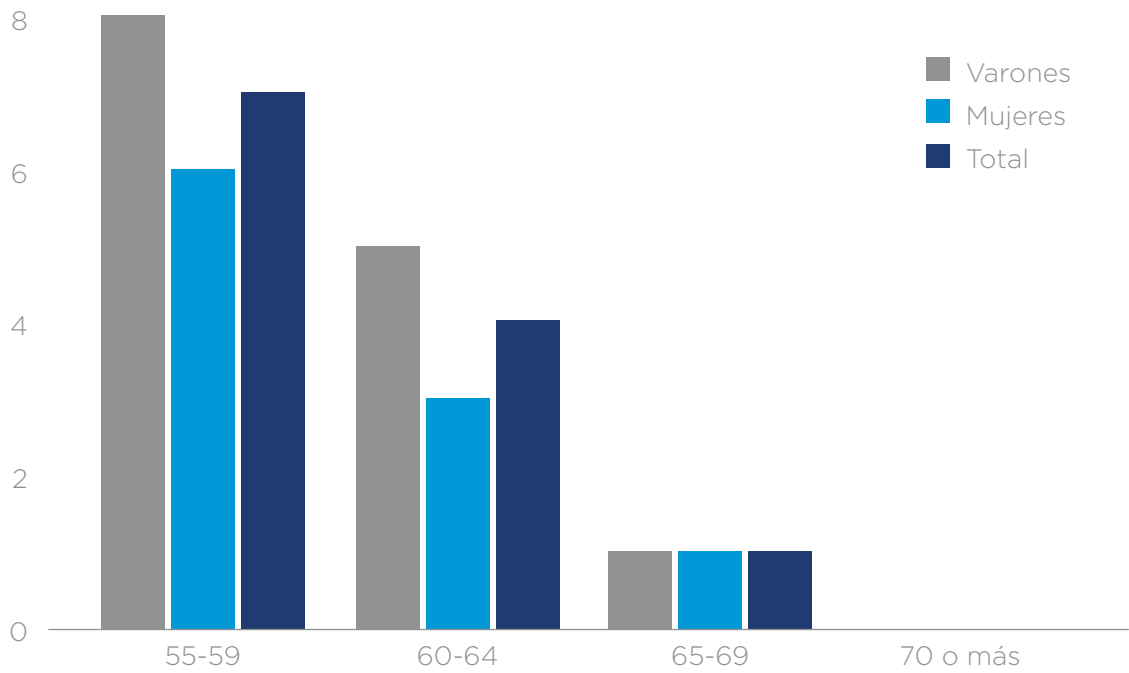


GRÁFICO 50 Porcentajes de ocupados por sexo y grupo de edad (2008). Mayores

El primer hecho a mencionar es el retroceso del total de ocupados jóvenes, que pasa de 7,8 millones a 4,8 millones: tres millones menos. El peso de los juniors disminuye de manera significativa en el conjunto de la población ocupada, evolucionando de un 38,2% en 2008 a un 24,6% en 2019. Los ocupados disminuyen tanto entre los varones (1,7 millones) como entre las mujeres (1,2 millones), y en todos los tramos de edad. La pérdida de efectivos en la población adulta joven debida a la caída de la natalidad hasta finales de siglo explica lo fundamental de estos retrocesos.

El segundo hecho, también muy destacable, es el incremento de los grupos de 55 o más años. De 2,3 millones se pasa a 3,5 millones, lo que permite a los ocupados seniors subir más de seis puntos porcentuales en el conjunto de la población ocupada (de un 11,6% a un 17,8%). Los aumentos tienen lugar en todos los tramos de edad, y tanto en los varones como en las mujeres, pero es mayor entre estas últimas, lo que permite reducir la diferencia con los varones en el conjunto de la población senior ocupada. Esta es una circunstancia que se verifica en todos los países de nuestro entorno socioeconómico, como se pone de manifiesto en el estudio de la Fundación IE sobre la población senior que trabaja en diferentes países de la Unión *Los trabajadores seniors en las empresas europeas* (2019).

En cuanto a las tasas de ocupación (cuadros 12 y 22; gráficos 23-24 y 51-52), se observa una disminución de los valores en la población junior en todos los tramos de edad y en ambos sexos. La disminución es mayor en los grupos más jóvenes y menor, entre los 25 y los 34 años. Menos jóvenes ocupados significa más personas de esas edades haciendo otra cosa (estudiando) o no haciendo nada. Es preciso recordar que la crisis de 2008 influyó negativamente en el empleo juvenil, de tal forma que muchos jóvenes no tuvieron acceso al empleo y ampliaron su formación por falta de alternativas laborales. Fueron activos potenciales sin ocupación. Entre los seniors sucedió lo contrario: las tasas aumentaron en los tramos de 55 a 64 años, permaneciendo los índices a partir de los 65 años inalterados y en valores muy bajos.

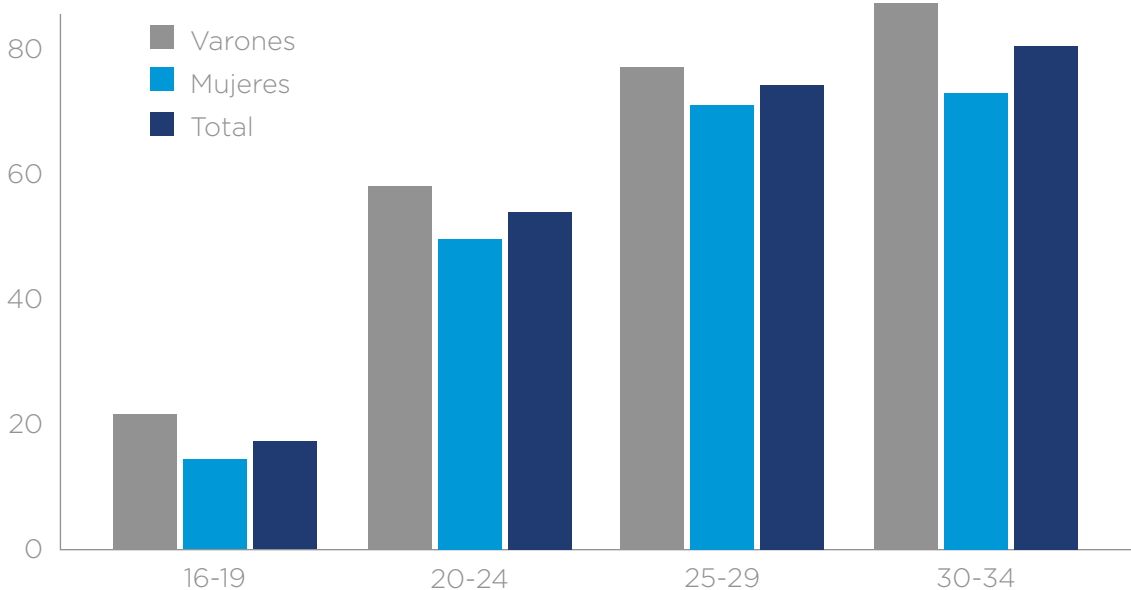


GRÁFICO 51 Tasas de ocupación (2008). Jóvenes

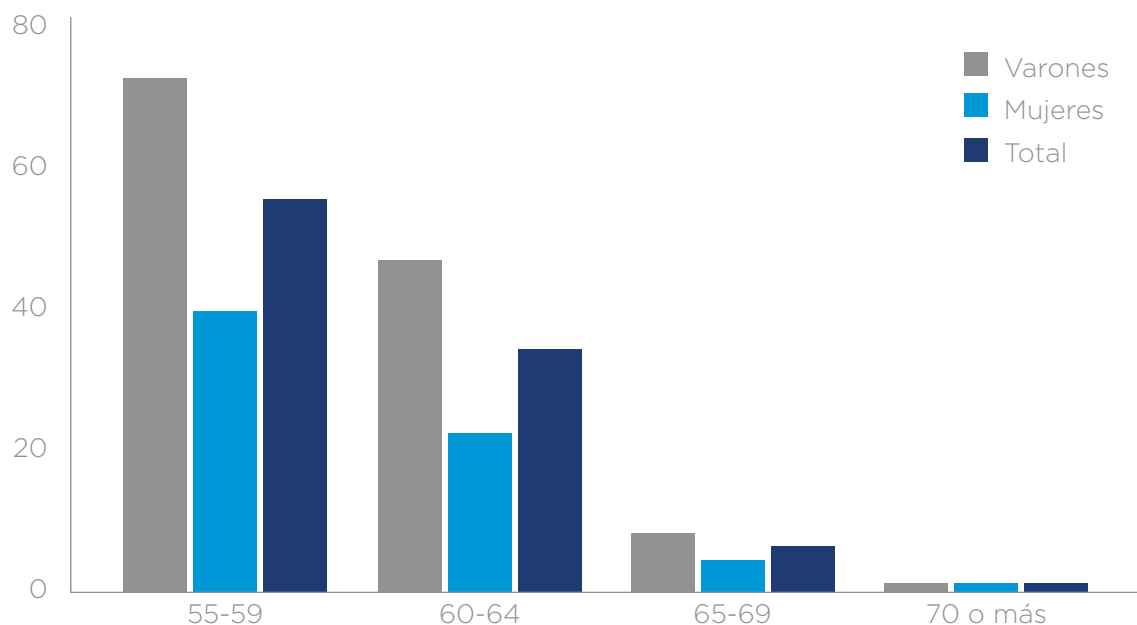


GRÁFICO 52 Tasas de ocupación (2008). Mayores

70
....

Las conclusiones generales resultan bastante claras: la presencia de los juniors en el mercado laboral español se reduce y la de los mayores aumenta, lo cual amortigua las diferencias entre ambos grupos. También se van reduciendo las diferencias entre los sexos tanto en el grupo de los jóvenes (en disminución) como en el de los seniors (en aumento). Aún tenemos en nuestro mercado más jóvenes ocupados que mayores, pero vamos claramente hacia un mercado en el que la presencia de mayores y de mujeres será más cuantiosa que en el pasado cercano.

El desempleo

La suma de ocupados y parados da el total de activos. Para analizar el paro en 2019 se han confeccionado los cuadros 23 y 24 y los gráficos 53 a 56:

	VARONES		MUJERES		AMBOS SEXOS	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
16-19	67,5	4,40	56,7	3,30	124,2	3,80
20-24	192,7	12,60	183,8	10,70	376,6	11,60
25-29	206,3	13,50	192,4	11,20	342,3	10,50
30-34	149,4	9,80	192,8	11,20	342,3	10,50
TOTAL	615,9	40,30	432,9	36,40	1.241,8	38,20
55-59	156,9	10,30	153,1	8,90	310	9,50
60-64	85,7	5,60	84,1	4,90	169,8	5,20
65-69	5,7	0,40	6,1	0,40	11,8	0,40
70 o más	0,4	0,01	0	0	0,4	0,01
TOTAL	248,7	16,30	243,3	14,20	492	15,10

CUADRO 23 Parados por sexo y grupos de edad (2019). Fuente: INE. EPA

	VARONES %	MUJERES %	AMBOS SEXOS %
16-19	42,82	48,47	45,23
20-24	28,18	31,65	29,77
25-29	18,87	19,10	18,48
30-34	11,66	16,34	13,91
55-59	11,68	13,82	12,65
60-64	28,18	31,65	29,77
65-69	6,16	8,03	7,01
70 o más	1,14	0,11	0,80

CUADRO 24 Tasas de paro (2019). Fuente: INE. EPA

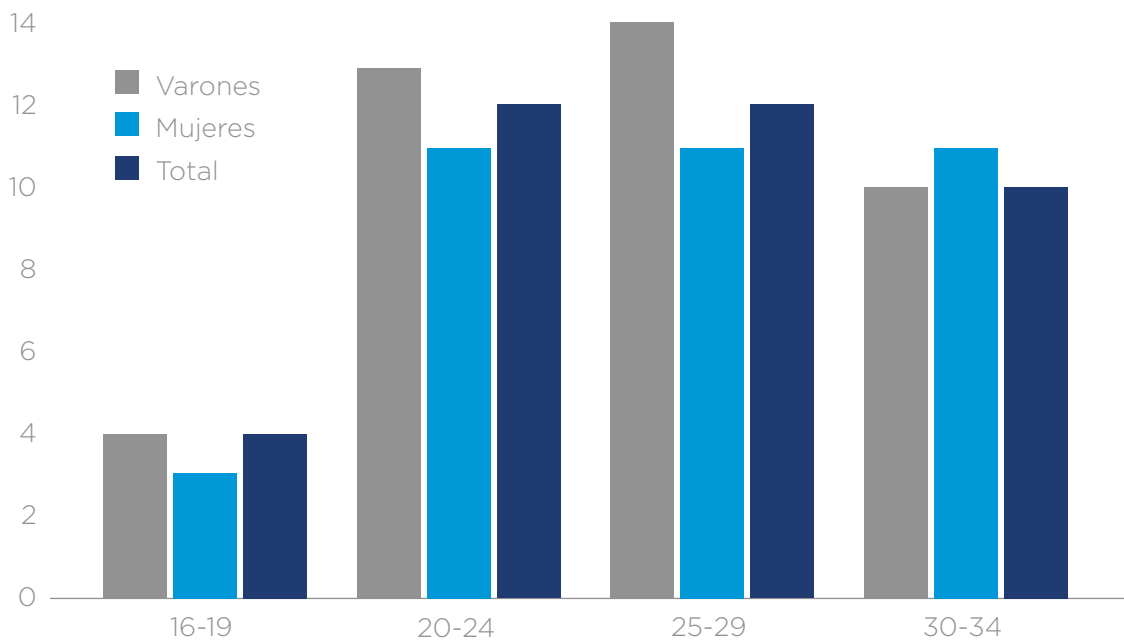


GRÁFICO 53 Parados por sexo y grupo de edad (2019). % sobre total. Jóvenes

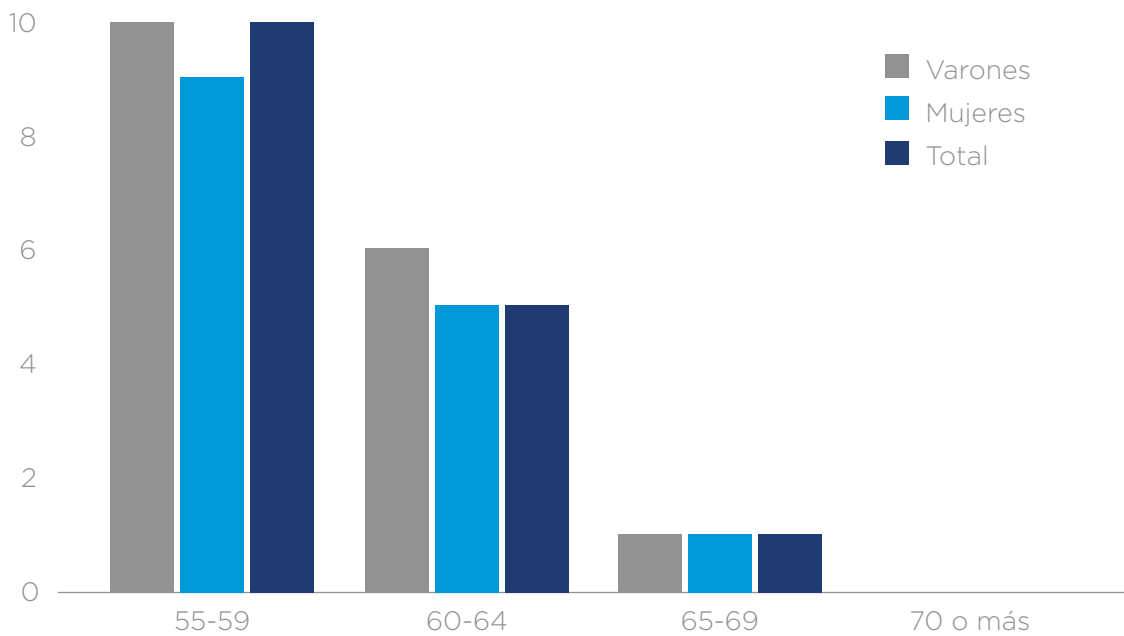


GRÁFICO 54 Parados por sexo y grupo de edad (2019). % sobre total. Mayores

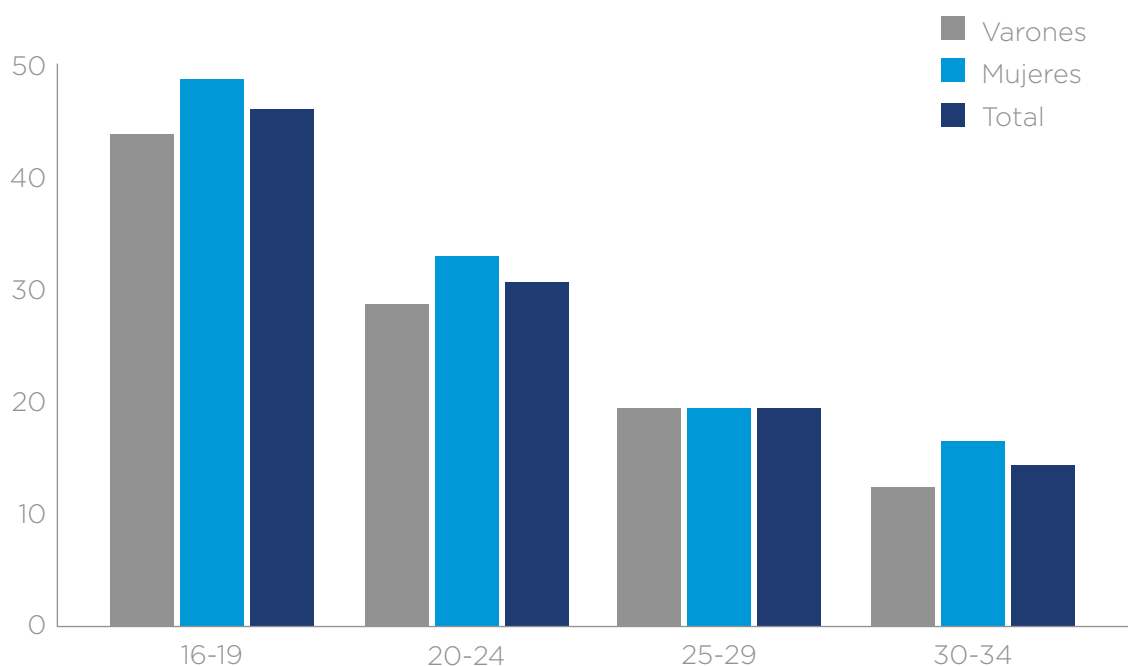


GRÁFICO 55 Tasas de paro por sexo y grupo de edad (2019). Jóvenes

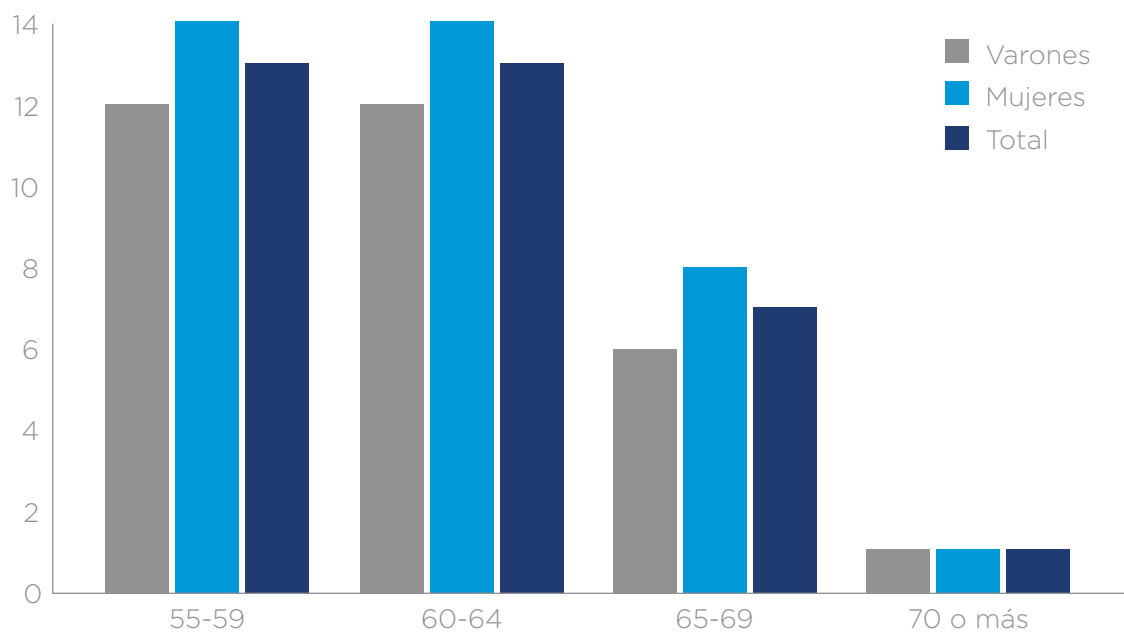


GRÁFICO 56 Tasas de paro por sexo y grupo de edad (2019). Mayores

Comenzaremos señalando que los parados de 16 a 34 años representan casi el 40% del total de los desocupados del país. Los valores van subiendo desde los 16 a los 29 años, para retroceder algo en el último grupo (30-34 años). En total, estamos hablando de 1,2 millones de parados jóvenes sobre un total de 3,2 millones de parados en el país. Es sobradamente conocido que el desempleo juvenil es (tristemente) un rasgo característico de nuestro mercado de trabajo y que mantiene una relación directa con el nivel de formación. Así, por ejemplo, en el grupo de 25 a 29 años, la tasa de desempleo de los que solo tienen estudios primarios es del 37%; la de los que han finalizado la segunda etapa de la educación secundaria, de un 18%; y la de los que han acabado sus estudios superiores, de un 14%. Se trata de una tasa baja en términos comparativos internos, pero alta si la confrontamos con los valores de los países de nuestro entorno. Esto ha provocado en los últimos años una emigración de jóvenes cualificados que no encuentran acomodo adecuado en el mercado de trabajo español. Por otro lado, la falta de empleos acordes con la formación recibida se traduce en una notable presencia del subempleo entre la población juvenil, que se ve abocada a trabajar en lo que no quiere y por salarios muy bajos.

Los seniors, con 492.000 parados, representan el 15% de los desocupados totales que se concentran en los grupos de 55 a 59 años (9,5%) y de 60 a 64 años (5,2%). También observamos en los mayores una relación directa entre la tasa de paro y el nivel máximo de formación alcanzado. Los que poseen estudios primarios incompletos tienen una tasa del 36%; los de la segunda etapa de la educación secundaria, del 11%; y los de educación superior, del 6,4%.

El análisis por sexos arroja prácticamente en todos los grupos de edad de los juniors y los seniors valores más altos entre los varones que entre las mujeres. Y el examen de las tasas de paro muestra cifras más elevadas entre los jóvenes que entre los mayores. En los primeros, la tasa resulta especialmente fuerte en el grupo de 16 a 19 (45%). Luego va bajando hasta un valor del 14% entre 30 y 34 años. En los seniors, los valores entre 55 y 64 años son más reducidos que en el grupo de jóvenes. Se puede decir que, a partir de 55 años, especialmente en el grupo de 60-64, hay menos personas que trabajan, pero entre las que aún permanecen activas, la tasa de paro es menor que en los grupos de jóvenes. Y eso que España, en el marco de la Unión Europea, tiene unos índices de desempleo de los seniors más altos que la inmensa mayoría de los países (*Los trabajadores seniors en las empresas europeas*, 2019). En todos los grupos de edad de los jóvenes y los mayores, las tasas femeninas de paro son más elevadas que las masculinas. Las diferencias son más profundas entre los juniors que entre los seniors.

I.3 CONCLUSIONES AL ESTUDIO SOCIODEMOGRÁFICO

En un estudio sociodemográfico resulta inevitable el uso de cifras para cuantificar los fenómenos. Esto otorga precisión al análisis, aunque lo haga más denso y más difícil de leer. Por ello vamos a intentar sintetizar en estas líneas el material estadístico básico, para evitar que tantos árboles nos impidan ver el bosque.

La intención del análisis realizado es ofrecer una imagen de cuántos son y cómo son los jóvenes y los mayores que forman parte del mercado laboral español y que trabajan juntos en las empresas e instituciones. 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 mayores, *baby boomers* (1955-1975) en su mayoría. Son, en consecuencia, individuos con una formación y unos hábitos, gustos, ambiciones, capacidades y actitudes distintos.

Los *baby boomers* ('niños del bum') reciben este nombre por haber nacido en una etapa de recuperación de la natalidad después de la Segunda Guerra Mundial (en España, desde mediados de los cincuenta a mediados de los setenta). Durante este período tiene lugar el inicio de la fuerte incorporación de la mujer al mercado de trabajo, en el que los *boomers* presentan condiciones singulares. Son fieles a las empresas y tienen un alto nivel de compromiso con ellas. Además, no es infrecuente que pasen varias décadas de su vida vinculados a la misma institución, en la que incluso pueden desarrollar toda su actividad. Buscan, por lo tanto, seguridad y estabilidad en el trabajo, aparte de reconocimiento por su entrega. Valoran la jerarquía y están capacitados para liderar grupos, a los que aportan experiencia y conocimientos. No son individualistas y no sienten la tentación del cambio, como los *millennials*. Por ello, su contribución a la continuidad y productividad de la empresa es fundamental.

Los *millennials* son, ante todo, nativos digitales y «muy sociales», lo cual significa, entre otras cosas, que todos tienen perfiles en redes. Poseen un buen nivel de formación académica, aunque son también bastante autodidactas. Son exigentes, independientes y emprendedores, militantes en cuestiones como la sostenibilidad o el medioambiente, ciudadanos del mundo, viajeros y consumistas. En el ámbito laboral, no valoran demasiado la jerarquía, cambian de trabajo con facilidad, buscan actividades que los definan, quieren intervenir en la toma de decisiones y muestran mayor tolerancia al fracaso que los *boomers*.

Estos rasgos no impiden la diversidad interna en cualquiera de los grupos, especialmente en el de los jóvenes. Al definirlos, siempre se corre el peligro de caer en estereotipos o simplificaciones excesivas. Lo que resulta evidente es el salto entre seniors y juniors, cada uno con sus peculiaridades específicas, algo que los hace 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.

Jóvenes (16-34 años)

1 La caída de las tasas de natalidad ha provocado su disminución. Entre 2008 y 2019 perdieron más de tres millones de efectivos, algo más los varones que las mujeres. Su representación en la población de 16 años o más fue del 24% en 2019.

2 Esas pérdidas habrían sido mayores de no mediar la inmigración extranjera, que en los tramos 25-29 y 30-34 años supone un 20% de los efectivos totales de esos grupos.

3 La disminución del volumen total de jóvenes se traduce en un retroceso del número de activos de esas edades, que pasan de 9,1 millones (2008) a 6,1 millones (2019). Las pérdidas afectan a los dos sexos y suponen la caída del peso relativo de los jóvenes en el total de los activos (de un 40% a un 26,5%).

4 Pese a ello, los juniors (2019) superan a los seniors en el conjunto de la población activa (6,1 millones frente a 4 millones).

5 Tanto las cifras absolutas como las tasas de actividad van creciendo desde el grupo inicial de 16-19 al de 30-34 años, que posee los valores más fuertes.

6 En ese contexto de pérdida de efectivos, se va reduciendo la distancia entre activos masculinos y femeninos, si bien las cifras absolutas y las tasas de los varones son más altas que las de las femininas.

7 Las mismas tendencias señaladas para la actividad se observan en la ocupación (empleo). Entre 2008 y 2019, los ocupados jóvenes pasan de 7,8 millones a 4,8 millones.

8 La disminución afecta tanto a los varones (1,7 millones) como a las mujeres (1,2 millones), aunque con distinta intensidad, y supone también un retroceso de los juniors en el conjunto de la población ocupada (de un 38% a un 25%).

9 Esa evolución no impide que todavía haya más ocupados jóvenes (4,8 millones) que mayores (3,5 millones).

10 Las cifras absolutas y las tasas de ocupación son pequeñas en los grupos de 16 a 24 años debido a que muchos jóvenes siguen integrados en el sistema educativo. Unas y otras crecen en los dos grupos siguientes, especialmente en el de 30 a 34 años.

11 También en la ocupación se reducen las diferencias entre hombres y mujeres.

12 Hay unos 800.000 extranjeros jóvenes ocupados, alrededor de un tercio del total. Son más hombres que mujeres, pero entre los 25 y 34 años, las proporciones son muy parecidas.

13 En general, los jóvenes ocupados tienen mejores niveles educativos que los mayores. Esta diferencia se refleja especialmente en los porcentajes más altos de los primeros en la segunda etapa de la educación secundaria (orientación profesional) y en la educación terciaria. En esta última, destaca el fuerte crecimiento de las mujeres desde los años ochenta del siglo pasado. Entre los ocupados jóvenes, el 54% de las mujeres tiene titulación universitaria frente a solo un 38% de los varones.

14 Los principales tipos de actividad de los jóvenes son, por orden de importancia, el comercio, las industrias manufactureras, la hostelería, la sanidad y los servicios sociales y la educación. Por sexo, los varones muestran una mayor presencia en las industrias manufactureras, la construcción y el transporte, mientras que las mujeres destacan en la sanidad y la educación.

15

La jornada laboral a tiempo completo va subiendo entre los jóvenes desde el grupo 16-19, donde no alcanza el 50%, hasta el de 30-34, donde ya es la opción predominante (85%). En cualquier caso, las jornadas parciales son más frecuentes entre las mujeres jóvenes que entre los varones. Ese mayor tiempo parcial femenino obedece en algunos casos a una estrategia de conciliación de la vida laboral y familiar y en otros, a la falta de alternativas laborales a tiempo completo (también en el caso de algunos varones).

16

Por categorías de la ocupación, los jóvenes se integran prioritariamente en los grupos de vendedores (comerciales), de personal de mantenimiento y de profesionales. Completan el *top* cinco los técnicos y profesionales asociados, los administrativos y los artesanos y afines. Por sexo, las mujeres aventajan a los varones en el grupo de profesionales y administrativos; los varones las aventajan en el grupo de artesanos y afines y en el de operarios y montadores, actividades donde siempre ha existido más mano de obra masculina que femenina.

78
....

17

Hay 1,2 millones de parados jóvenes, que suponen el 40% de los desocupados del país. Los juniors tienen tasas de paro más elevadas que los seniors y, entre ellos, los varones presentan porcentajes más altos que las mujeres.

Mayores (55 años o más)

1

El fuerte envejecimiento demográfico que viene sucediéndose en España desde hace varios lustros ha hecho crecer la población de 55 o más años (2,5 millones entre 2008 y 2019), algo más las mujeres (1,3 millones) que los hombres (1,2 millones). En el último año, los mayores representan un 38% sobre la población de 16 años o más, con más mujeres (40%) que hombres (36%). En resumen, los mayores ganan casi los mismos efectivos que pierden los jóvenes (3 millones).

2 Ese aumento de los seniors se traduce en un crecimiento de la cifra de activos, que pasa de los 2,5 millones (2008) a algo más de 4 millones (2019). Y lo mismo sucede con su tasa de participación en la población activa total, que evoluciona de un 11% a un 17%. Los aumentos se producen en ambos sexos, pero son mayores en las mujeres, lo que reduce la distancia con los varones.

3 Pese a ese acortamiento de la diferencia entre jóvenes y mayores, los primeros aventajan en casi 10 puntos (26% y 17% respectivamente) a los segundos en su participación en la población activa total.

4 Los activos mayores se concentran en el grupo de 55 a 59 años (61%). El siguiente (60-64) suma un tercio y a partir de los 65 años las cifras son irrelevantes. Estos valores confirman el predominio de una «cultura» de abandono temprano del trabajo. Las tasas de actividad por grupo de edad reflejan esta misma situación.

5 En ese contexto de ganancia de efectivos, se va reduciendo al mismo tiempo la diferencia entre varones y mujeres, si bien los hombres aún aventajan a las mujeres en cifras absolutas y en tasas de actividad.

6 Lógicamente el aumento del número de activos se reproduce en el de ocupados. De 2,3 millones se pasa a 3,5 millones, lo que permite a los empleados seniors subir más de 6 puntos porcentuales en el conjunto de la población ocupada (de un 11,6% a un 17,8%).

7 Los aumentos tienen lugar en todos los tramos de edad, tanto en los varones como en las mujeres, pero es mayor entre estas últimas, lo que permite reducir la diferencia con los hombres en el conjunto de la población senior ocupada.

8

Pese a ello, los ocupados jóvenes aventajan a los mayores en 1,3 millones (4,8 millones frente a 3,5).

9

Los ocupados seniors solo son significativos en el grupo de 55 a 59 años, con una tasa de ocupación del 60%. Entre 60 y 64, cae al 40%, y por encima de los 65 años, los porcentajes son realmente pequeños (7%).

10

Solo hay unos 200.000 ocupados seniors extranjeros, el 9% del total de los extranjeros ocupados. Las proporciones por sexo son muy semejantes a partir de los 55 años.

11

En conjunto, los niveles educativos de los seniors son peores que los de los juniors. Sus porcentajes son más altos en los grupos con estudios primarios incompletos, educación primaria y primera etapa de la educación secundaria. Y son diez puntos más bajos en la educación terciaria. Por sexo, las diferencias en cualquier nivel educativo son pequeñas en comparación con los juniors.

80
....

12

Los tipos principales de actividad son el comercio, la industria manufacturera, la Administración pública y la defensa, las actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento, y la educación. Los seniors varones tienen una mayor dedicación a las actividades manufactureras que las mujeres, y estas, una mayor inclinación por la sanidad y la educación.

13

Hasta una edad alta (70 años o más), la inmensa mayoría de los seniors que trabajan lo hacen a tiempo completo. Pese a ello, el tiempo parcial, cuando existe, es mayor entre las mujeres que entre los hombres.

14

Profesionales y vendedores (comerciales) son las principales categorías de la ocupación. Completan el *top* cinco los administrativos, los técnicos y profesionales asociados y las ocupaciones elementales. Por sexos, los varones aventajan a las mujeres en el grupo de artesanos y afines, en el de los operarios y en el de los directores y gerentes. Y las mujeres tienen una presencia relativa mayor en los trabajos administrativos, los comerciales y los relacionados con ocupaciones elementales.

15

Hay casi medio millón de parados seniors, que suponen el 15% de los desocupados totales del país. Tienen tasas más reducidas que los juniors y, como en estos, los varones muestran valores más altos que las mujeres.

Resumen comparativo

Tras el análisis individual de jóvenes y mayores, ahora compararemos los dos grupos en un resumen de quintaesencia, sin cifras, destacando únicamente las semejanzas y las diferencias entre ellos.

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 mayores, un notable crecimiento. Ello hace que se atenúen las diferencias en el 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, más hombres que mujeres, aunque las diferencias se amortiguan debido al mayor crecimiento de las cifras femeninas.

En cada grupo hay dos tramos de edad que concentran la mayor parte de los efectivos. En los jóvenes, el de 30-34 años, y en los mayores, el de 55-59. Antes de los 30, el sistema educativo absorbe a un número significativo de jóvenes; después de los 60, comienzan a influir en el mercado de trabajo las prejubilaciones y las jubilaciones anticipadas.

La inmigración extranjera es mucho más relevante en el empleo de los juniors que en el de los seniors.

Los niveles educativos de los jóvenes son mejores que los de los mayores. La diferencia en los porcentajes de efectivos con formación universitaria ejemplifica esta desigualdad. Por sexo, destaca el protagonismo de las mujeres en la gran revolución educativa del país. En cambio, entre los mayores, las diferencias son más pequeñas.

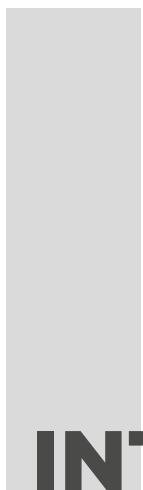
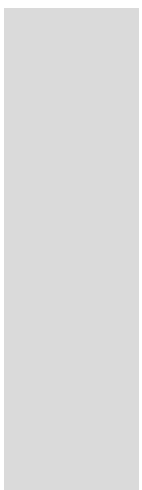
Por tipos de actividad, jóvenes y mayores coinciden en su alta participación en el comercio, la industria manufacturera y la educación. Pero entre los cinco primeros tipos se diferencian en otras dos: los jóvenes trabajan más en la hostelería y en las actividades sanitarias; los mayores, en la Administración pública, la defensa y las actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento. Por sexo, en ambos grupos los hombres son más abundantes en las industrias manufactureras, la construcción y el transporte, mientras que las mujeres manifiestan una mayor inclinación por la educación y la sanidad.

El tiempo parcial está más extendido entre los jóvenes que entre los mayores, sobre todo en los primeros tramos de edad, debido a su inserción en el sistema educativo. El tiempo parcial como estrategia de abandono paulatino del trabajo no parece demasiado extendida entre los seniors. En cualquier caso, es una opción más utilizada por las mujeres que por los hombres.

Profesionales y vendedores (comerciales) son las principales ocupaciones de jóvenes y mayores. La gran diferencia es la mayor presencia entre los seniors de las ocupaciones elementales, debido a su alta incidencia en las mujeres. 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.

Creo que con este análisis comparado nos podemos hacer una idea bastante aproximada del perfil de los dos grupos en el mercado de trabajo español. La edad es un factor esencial de su diversidad, junto con la composición por sexos y el origen étnico de los trabajadores. Por ello, y para el examen de las variables consideradas, siempre hemos hecho mención a las desigualdades entre hombres y mujeres y una referencia a la presencia de extranjeros (jóvenes y mayores). Esta consideración de cuántos y quiénes son los componentes de los grupos de jóvenes y mayores constituye un primer paso para la indagación de sus relaciones intergeneracionales en el mundo del trabajo.



COLABORACIÓN INTERGENERACIONAL

INTRODUCCIÓN

La transformación demográfica en nuestro entorno, que en el imaginario colectivo se identifica con un alargamiento de la esperanza de vida y con modificaciones en la forma de las pirámides poblacionales, supone en realidad un profundo cambio sociocultural. Paradigmas y marcos conceptuales que han sido útiles durante mucho tiempo ya no representan constructos que nos sirvan para comprender la realidad y tomar decisiones sobre ella. Por ejemplo, la tradicional división entre primera, segunda y tercera edad ya no refiere a grupos que tengan un significado útil.

En efecto, la transformación demográfica no consiste en un mero alargamiento de la vida. La mayor calidad de vida media de las personas a medida que avanza su madurez 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 que todavía queda mucho por vivir y en lo que contribuir. También el avance en el uso de las nuevas tecnologías está contribuyendo a que los cambios en cifras demográficas configuren un nuevo entorno social, cultural, económico.

Todo ello dibuja un escenario complejo de comprender en el que se genera un encuentro de seis generaciones, cada una de ellas con sus particularidades, sus necesidades y sus aportaciones. Este informe plantea una aproximación mixta al mismo, combinando el análisis cuantitativo sobre datos secundarios con un análisis cualitativo sobre fuentes de datos primarias elaboradas para este estudio. Esto nos permite complementar las imprescindibles cifras con la profundización en lo que estas cifras significan respecto del objeto de análisis de esta sección del informe: la colaboración intergeneracional.

En el análisis cualitativo, hemos mapeado proyectos de innovación social que trabajan en la colaboración intergeneracional. Entre ellos, hemos identificado algunos especialmente destacables y para ellos hemos desarrollado casos más completos a través de entrevistas con sus promotores. Los proyectos de innovación social nos sirven como radar de lo que los innovadores que están a la vanguardia de la detección y solución de necesidades sociales identifican como problemas y sus posibles soluciones. Hemos sistematizado las principales cualidades de estos proyectos y, finalmente, hemos destilado las lecciones aprendidas que pudieran ser relevantes en el contexto empresarial. No estamos sugiriendo a las corporaciones una copia directa de los modelos que funcionan en innovación social, sino que tomamos los elementos relevantes de estos modelos y los ofrecemos como inspiración para las empresas.

El análisis cualitativo que presentamos afronta el reto de que en la actualidad no contamos con un lenguaje ampliamente aceptado que refleje esta nueva realidad poblacional. Las siguientes páginas adolecen de esta carencia, por lo que en ocasiones hacen uso de etiquetas que podrían

no reflejar perfectamente a las personas que caen bajo esa categoría. Hablaremos 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 trata de demostrar que son personas que en muchos casos reinician su devenir desde un lugar de mayor madurez y claridad.

Esta sección del informe comienza con un análisis del valor que tiene, desde la perspectiva de la salud pública, mirar de una manera diferente a las personas en su madurez. Continúa con una revisión de lo publicado hasta el momento, que establece la frontera de nuestro conocimiento sobre la colaboración intergeneracional en las empresas. Le sigue un análisis de las iniciativas que promueven la colaboración intergeneracional en el ámbito de la innovación social y concluye con las principales enseñanzas que las empresas pueden aplicar a partir de estos ejemplos.

II.1 EL IMPACTO DE POTENCIAR EL TALENTO MADURO PARA EL BIENESTAR 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 vida sana o una calidad de vida adecuada durante ese tiempo adicional.¹ Según un estudio acerca de la esperanza de vida sin enfermedades, la cantidad de tiempo que se prevé que una persona viva sin enfermedades crónicas se redujo durante la década de 2010 en España, con una variación por regiones y una disparidad de género mayores que en la década anterior.² En 2019, el 20,4% de las mujeres y el 16,3% de los hombres españoles reportaron sentirse limitados en sus actividades habituales por problemas de salud.³ No obstante, España sigue teniendo un buen desempeño en relación con otros países europeos. Es el cuarto país con mayor esperanza de vida saludable tanto entre las mujeres (70,4 años) como entre los hombres (69,4 años), por encima de los promedios de la UE (65,1 y 64,2 años, respectivamente).⁴

Los adultos mayores afrontan diversas barreras para su salud y bienestar. Dado que la principal causa de muerte se ha desplazado hacia las enfermedades no transmisibles, los adultos mayores tienen una prevalencia de multimorbilidad más acentuada.⁵ Además, el aislamiento y la falta de

1. World Health Organization. *World Report on Ageing and Health*. Ginebra, Suiza, 2015.

2. Zueras, P., y Rentería, E. (2020). «Trends in disease-free life expectancy at age 65 in Spain: Diverging patterns by sex, region and disease». *Plos One*, 15(11), e0240923: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0240923>.

3. EUROSTAT. «Functional and activity limitations statistics»: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Functional_and_activity_limitations_statistics.

4. *Ibid.*

5. He W, Goodkind D, Kowal P. *An Aging World: 2015*. United States Census Bureau, 2016.

actividad social, así como los estereotipos obsoletos sobre el envejecimiento, también son perjudiciales para su salud y bienestar.⁶

En España, el 22,4% de las personas de 65 años o más viven solas.⁷ Esta realidad produce muchas veces un sentimiento de soledad y aislamiento. Según un estudio, en 2010, el 24% de las personas mayores en España, frente al 10% en Suecia, reconocieron sentirse solos. El 45% de las personas mayores que viven solas y gozan de buena salud en España se sienten solas. Esta cifra sube hasta el 84% cuando dichas personas viven solas y tienen mala salud. En Suecia, estos valores son del 9% y el 32%, respectivamente.⁸ Estos datos son coherentes con una tendencia constante de los adultos mayores en el sur de Europa, que se sienten más solos que en el norte de Europa. En comparación, los adultos mayores encuestados para un estudio en países de América Latina expresaron sentimientos de soledad en un rango entre el 25,3% y el 32,4%, superior al 18,3% de la India y al 3,8% de China.⁹

Estos datos son muy preocupantes. El aislamiento social se asocia con un aumento del 50% en el riesgo de demencia; las malas relaciones sociales suponen un 29% más de riesgo de enfermedad cardíaca y un 31% más de riesgo de accidente cerebrovascular; y la soledad entre los pacientes con insuficiencia cardíaca se asocia con un aumento del riesgo de muerte de casi un 300%, un aumento en el riesgo de hospitalización del 68% y un aumento de las visitas a Urgencias del 57%.¹⁰

La exclusión social de las personas mayores puede producirse debido a diversas variables que se interconectan entre sí:¹¹ (1) recursos materiales y financieros; (2) relaciones sociales, servicios, comodidades y movilidad, y (3) participación cívica y en otros aspectos de la sociedad, como las actividades del vecindario o de la comunidad. Este modelo, que ilustra los múltiples factores y procesos que pueden contribuir a dicha exclusión, sugiere que las intervenciones deben tener en cuenta el sistema completo en el que tiene lugar el envejecimiento.

Además de los factores citados anteriormente, para comprender el envejecimiento es fundamental tener una visión completa del ciclo de vida de la persona. Existe una gran diversidad en la forma en que las personas envejecen y las desigualdades a lo largo de la vida contribuyen directamente a las disparidades sanitarias, sociales y económicas en los adultos mayores. Las personas mayores que tienen la misma edad pueden tener condiciones de salud, calidad de vida y autonomía muy diferentes.¹² La Organización Mundial de la Salud informa de que “aproximadamente

6. *Ibid.*

7. Garza-Sánchez, R. I.; González-Tovar, J.; Rubio-Rubio, L., y Dumitrache-Dumitrache, C. G. (2020). «Loneliness in older people from Spain and Mexico: a comparative analysis». *Acta Colombiana de Psicología*, 23(1), 117-127.

8. Del Barrio, E.; Castejón, P.; Sancho Castiello, M.; Tortosa, M. A.; Sundström, G.; y Malmberg, B. «La soledad de las personas mayores en España y Suecia: contexto y cultura» [Loneliness among the elderly in Spain and Sweden: context and culture]. *Revista Española de Geriatria y Gerontología*, 2010 Jul-Ago; 45(4): 189-95.

9. Gao Q, Prina AM, Prince M, Acosta D, Luisa Sosa A, Guerra M, Huang Y, Jimenez-Velazquez IZ, Llibre Rodriguez JJ, Salas A, Williams JD, Liu Z, Acosta Castillo I and Mayston R (2021) «Loneliness Among Older Adults in Latin America, China, and India: Prevalence, Correlates and Association With Mortality». *Int J Public Health* 66:604449. doi: 10.3389/ijph.2021.604449.

10. Centers for Disease Control and Prevention (2020). «Loneliness and social isolation linked to serious health conditions». *Alzheimer's Disease and Healthy Aging*: <https://www.cdc.gov/aging/publications/features/lonely-older-adults.html>.

11. Burholt, V.; Winter, B.; Aartsen, M., et al. «A critical review and development of a conceptual model of exclusion from social relations for older people». *Eur J Ageing*, 2020, 17, 3-19.

12. World Health Organization. «Decade of Healthy Ageing: Baseline Report», 2021.

el 75% de la diversidad de capacidades y de circunstancias en la vejez es el resultado del impacto acumulativo de las ventajas o desventajas a lo largo de la vida”.¹³ Los determinantes sociales de la salud a lo largo de la vida deben tenerse en cuenta al diseñar nuevas estrategias para apoyar un envejecimiento saludable.

El cambio demográfico tendrá un gran impacto social, incluso mayor de lo que ya vemos. La participación de los adultos mayores en la fuerza laboral, así como la jubilación y las pensiones son elementos que varían de una región del mundo a otra, pero todas las regiones experimentan implicaciones importantes para la participación de las personas mayores en la sociedad. El cuidado no remunerado por parte de miembros de la familia sigue siendo la principal fuente de cuidado a largo plazo para las personas mayores, pero esto puede tener un alto costo para los cuidadores familiares y afectar a su capacidad para participar en la fuerza laboral.¹⁴ El tamaño y la proporción de la población de personas mayores aumentan los costos de atención médica y de atención a largo plazo. La mayoría de los sistemas de atención médica no están preparados para este cambio demográfico y sus servicios están mal alineados para satisfacer las necesidades de las personas mayores. Muchos sistemas se centran en la cura de las enfermedades o en la prestación de cuidados intensivos, en lugar de apoyar la salud a largo plazo o la capacidad funcional de las personas. Muchos sistemas también carecen de la suficiente coordinación de la atención, lo que deja a los pacientes o miembros de la familia ante la dificultad de navegar por múltiples problemas de salud que el sistema aborda de forma independiente, lo que empeora aún más las desigualdades.^{15,16}

De hecho, el envejecimiento saludable requiere un cambio de paradigma, desde un enfoque en estar «libre de enfermedades» hacia otro más holístico, centrado en la capacidad funcional y en el bienestar.^{17,18} El «envejecimiento activo» se refiere a cuando «las personas continúan participando en el mercado laboral estándar, así como en otras actividades productivas no remuneradas (como la prestación de cuidados a los miembros de la familia y el voluntariado) y viven una vida sana, independiente y segura a medida que envejecen».¹⁹ El índice de envejecimiento activo de la Unión Europea (AAI-EU) está compuesto por 22 indicadores que miden colectivamente la independencia, la participación de la fuerza laboral y la actividad social de las personas mayores.²⁰

En 2012, de los 28 países europeos evaluados en el índice de envejecimiento activo (AAI-EU), España se clasificó en el puesto 17. Las regiones españolas del sur y las zonas rurales del país, como Andalucía, obtuvieron puntuaciones más bajas, mientras que las regiones de mayor desarrollo, como Madrid, Cataluña y el País Vasco, obtuvieron puntuaciones más altas debido a que

13. «Ageing: Healthy ageing and functional ability», 2020: <https://www.who.int/news-room/q-a-detail/ageing-healthy-ageing-and-functional-ability>. Consultado el 15 de enero de 2021.

14. He, W.; Goodkind, D.; Kowal, P. *An Aging World: 2015*. United States Census Bureau, 2016.

15. World Health Organization. *World Report on Ageing and Health*. Ginebra, Suiza, 2015.

16. *Decade of Healthy Ageing: Baseline Report, 2021*.

17. *World Report on Ageing and Health*. Ginebra, Suiza, 2015.

18. *Decade of Healthy Ageing: Baseline Report, 2021*.

19. Zaidi, A.; Gasior, K.; Hofmarcher, M. M.; Lelkes, O.; Marin, B.; Rodrigues, R.; Schmidt, y Zolyomi, E. (2013). «Active ageing index 2012». *Concept, Methodology, and Final Results, Research Memorandum, Methodology Report*. European Centre Vienna, p. 6.

20. *Ibid.*

el entorno urbano y las oportunidades económicas ofrecen a las personas mayores opciones de autonomía.²¹ En 2018, los países con las puntuaciones AAI-EU más altas se encontraban en el norte de Europa, seguidos de Europa Occidental, mientras que las puntuaciones más bajas se produjeron en países de Europa del Este y, en menor medida, del sur de Europa.²² Esto refleja estándares de desarrollo más altos y el alcance de sistemas de apoyo social que influyen en las tendencias generales de calidad de vida.

Debido a la naturaleza multifactorial del envejecimiento activo, se necesitan estrategias multinivel para lograr: 1) promover la participación individual y la autorrealización a través de habilidades; 2) fomentar la sociogeneratividad, por la que las personas mantienen relaciones sociales importantes; y 3) construir una estructura social que se apoye en la multisectorialidad para apoyar el envejecimiento.²³

Una revisión integradora de las intervenciones de salud pública para paliar el aislamiento social de 2003-2016 concluyó que hay tres factores que contribuyen a su impacto positivo: la adaptabilidad, el enfoque de desarrollo comunitario y la participación productiva. El estudio encontró que las intervenciones en el ámbito local se adaptaban mejor a las necesidades de la población concreta a la que iban destinadas. Además, las intervenciones que involucran a la comunidad en el diseño y la planificación preservan la autonomía y fomentan la participación, lo que permite que las personas mayores tengan un mayor beneficio. Finalmente, las intervenciones que conllevan actividades productivas a las que los participantes logran contribuir son más efectivas que aquellas que se centran en actividades pasivas. Esto se cumple tanto en actividades sociales/comunitarias como individuales.²⁴

Las personas maduras que están empleadas, activas, y se sienten realizadas en sus proyectos de vida son un activo importante para nuestras sociedades. De hecho, a la luz de las tendencias sociales, podemos —y debemos— dar rienda suelta a las ventajas del talento y la energía de las personas maduras, al mismo tiempo que reducimos la probabilidad de envejecimiento prematuro dependiente, de morbilidad y de 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.

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.

21. Rodríguez-Rodríguez, V.; Rojo-Pérez, F.; Fernández-Mayoralas, G.; Morillo-Tomas, R.; Forjaz, J., y Prieto-Flores, M. E. (2017). «Active ageing index: application to Spanish regions». *Journal of Population Ageing*, 10(1), 25-40.

22. European Commission UNECE. «Active Ageing Index»: <https://statswiki.unece.org/display/AAI/II.+Results#expand-2018AAIMap>.

23. Rossi, G.; Boccacin, L.; Bramanti, D., y Meda, S. G. (2014). «Active ageing: Intergenerational relationships and social generativity». *Active ageing and healthy living: A human centered approach in research and innovation as source of quality of life*, 203, 57.

24. Gardiner, C., Geldenhuys, G., & Gott, M. (2018). *Interventions to reduce social isolation and loneliness among older people: an integrative review. Health & social care in the community*, 26(2), 147-157.

II.2 LO QUE SABEMOS SOBRE LA COLABORACIÓN INTERGENERACIONAL EN LAS EMPRESAS

En nuestra revisión de las publicaciones sobre el tema, identificamos tendencias de cómo las grandes empresas se relacionan con sus empleados de edad madura. De entrada, muchas empresas, líderes de opinión y consultores hablan de la importancia de administrar una fuerza de trabajo intergeneracional, pero pocos ofrecen una imagen detallada de cómo se ha implementado dicha fuerza sobre el terreno. Con «sobre el terreno» nos referimos a la forma «real» en la que se diseñan, implementan, escalan o miden su éxito estas iniciativas.

Encuadre como sujeto de diversidad

El concepto de intergeneracionalidad se ve comúnmente no solo como una oportunidad comercial estratégica o un impulsor del impacto social, sino en el contexto de la gestión de los recursos humanos o de la diversidad en el lugar de trabajo. Hablar de la intergeneracionalidad de esta manera presenta tanto ventajas como desventajas.

Teniendo en cuenta que hay hasta cinco generaciones en la fuerza laboral actual, situar la edad en el contexto de la diversidad proporciona una heurística obvia para la toma de decisiones y la administración de los recursos humanos. Al segmentar a los trabajadores por edad, las empresas pueden aprovechar los marcos, protocolos y cuotas existentes para abordar el tema de la intergeneracionalidad de una manera más directa, tal como lo harían con las cuotas de diversidad aplicadas al género, la religión, la etnia, etc. Las ventajas de este enfoque, impulsado por datos, es que las empresas pueden tomar conciencia de los problemas de desigualdad basados en la edad, como los *gray ceilings*, o del fenómeno inverso, a veces llamado edadismo.

Gray ceilings

Si bien en algunos casos los perfiles seniors pueden temer ser superados por talentos más jóvenes en sus empresas, desde la perspectiva de los talentos más jóvenes puede parecer lo contrario. *Gray ceiling* es un término que se usa para describir cuando los altos cargos de una organización los ocupan predominantemente generaciones de trabajadores mayores, lo que evita que los talentos más jóvenes asciendan a niveles más altos.

Distintos enfoques sobre la generación como herramienta de segmentación

Según un estudio de Deloitte del año 2020, las opiniones y expectativas de los *millennials* fue en gran parte lo que en un principio empujó a las organizaciones a observar la generación como una forma de entender la fuerza laboral. Resulta paradójico que la profundización en el conocimiento de cada generación esté llevando ahora a muchas organizaciones a concluir que la segmentación por generación, o por cualquier atributo demográfico único, es una simplificación excesiva.²⁵ Según esta investigación, los rápidos cambios en nuestras culturas del trabajo, debido a la innovación y la tecnología, son vistos como motores clave que obligan a los trabajadores a reinventarse varias veces a lo largo de su carrera. Agrupar a los trabajadores por edad implica hacer suposiciones sobre sus motores y valores que pueden ser incorrectas y limitantes. Un ejemplo claro podría ser la suposición de que ciertas generaciones son más proclives a una «mentalidad de crecimiento» mientras que otras mantienen una «mentalidad fija». Si bien podría haber evidencia para respaldar esta afirmación a nivel general, el uso de esta heurística durante los procesos de toma de decisiones podría ser perjudicial para los trabajadores y su capacidad de crecer, sentirse valorados y, en última instancia, aportar valor a la organización. Según esta encuesta de 2020, parece ser que adoptar un enfoque basado en valores o actitudes para comprender la fuerza laboral será un cambio positivo para los líderes organizacionales, muchos de los cuales aún dependen en gran medida de indicadores demográficos para informar de sus estrategias de gestión del talento.²⁶

La generación como contribución para la comprensión de los trabajadores y el diseño de estrategias holísticas

Si bien la segmentación solo por edad puede parecer una simplificación excesiva, sin duda es un factor importante para la toma de decisiones y para diseñar una estrategia holística en el lugar de trabajo. Hoy día, las organizaciones tienen la oportunidad de aplicar conocimientos sobre marketing de consumidores y análisis de datos para diseñar prácticas de gestión de la fuerza laboral basadas en una comprensión profunda de los comportamientos, los valores y las actitudes individuales, así como de la demografía y las etapas profesionales de la vida.²⁷

²⁵ Deloitte. «The post generational workforce: From millennials to perennials», en *The Social Enterprise at Work: Paradox as a Path Forward*, diciembre 2020, p. 51.

²⁶ *Ibid.*, p. 48.

²⁷ *Ibid.*

El intercambio de conocimientos como motor clave de la innovación

Las empresas deben diseñar un entorno que permita a los empleados aprender unos de otros, así como evitar la autosegmentación por demografía. En ausencia de intervenciones dirigidas, las empresas pueden encontrarse con que sus empleados se relacionan únicamente con colegas que tienen un estatus similar dentro de la organización (por ejemplo, aprendices que socializan con aprendices, miembros de la junta que socializan con miembros de la junta, etc.) o con aquellos que tienen trayectorias similares. Este tipo de comportamientos, dado que somos personas de hábitos y tendemos a inclinarnos hacia lo que nos resulta más familiar, es previsible y resulta cómodo y sencillo de comprender. Sin embargo, esta tendencia limita la colaboración intergeneracional o el desarrollo de capacidades dentro de una organización.

En lugar de ser víctimas de agrupaciones autoorganizadas que impiden el intercambio de conocimientos entre jerarquías, las empresas podrían ver la colaboración intergeneracional como una ventaja competitiva y crear espacios para que los trabajadores interactuasen fuera de sus agrupaciones habituales. Especialmente en el contexto de la innovación, la diversidad de pensamiento y de experiencia puede conducir a avances beneficiosos tanto para la empresa como para las personas involucradas, ayudándolas a cambiar de una «mentalidad fija» a una «mentalidad de crecimiento».

Programas de mentoría

La mentoría es el enfoque principal que las empresas están adoptando para fomentar el intercambio de conocimientos entre generaciones. Este enfoque permite que los trabajadores de diferentes perfiles y niveles interactúen en un entorno constructivo. Si se diseña bien, un programa de mentoría dentro de una empresa puede crear una fuerte ventaja competitiva, ya que el conocimiento se puede intercambiar de manera colaborativa. Los trabajadores en todos los niveles de una organización pueden beneficiarse del conocimiento, las habilidades y experiencias desarrolladas en diversos entornos generacionales. Desde una perspectiva organizacional, hacer coincidir perfiles que normalmente no interactúan podría brindar una oportunidad para mantener el conocimiento y la sabiduría clave dentro de una empresa. Esto podría reducir el riesgo de perder aprendizajes fundamentales cuando los perfiles maduros se jubilen, al mismo tiempo que ayudaría a los perfiles junior a obtener una perspectiva más amplia o una visión estratégica de la empresa.

Consideraciones de diseño para programas de mentoría

Al diseñar un programa interno de mentoría formal, es importante que se realice de una manera que establezca algunos pilares o resultados clave, además de fomentar el compromiso. Resulta fundamental para una organización diseñar un programa que tenga pautas claras y establezca expectativas realistas y transparentes entre los participantes.

Mentoría informal/fortuita

En algunos casos, los profesionales desarrollan una relación informal de mentor-aprendiz con colegas de otras generaciones. Tal es el caso del Chip Conley, un empleado de Airbnb que habló abiertamente sobre su anterior desafío al conectarse con una fuerza laboral predominantemente *millennial*. Conley cultivó una relación mentor-aprendiz con un compañero de trabajo *millennial*, un intercambio que les ayudó a ambos a desarrollar habilidades y competencias asociadas con la generación del otro.²⁸ Su experiencia de colaboración intergeneracional en Airbnb le llevó posteriormente a crear la Modern Elder Academy. Iniciativas como la de Chip Conley crean un gran impacto entre los equipos. Curiosamente, muchas de estas «historias de éxito» provienen de intercambios informales o fortuitos, en lugar de ser programas formales que aprovechan la sabiduría de diversas generaciones.

Investigaciones anteriores desarrolladas en la Fundación IE por el Observatorio de Demografía y Diversidad Generacional de IE descubrieron que había una demanda creciente por parte de las empresas europeas para comprender la mejor manera de atender el talento maduro y las últimas fases de su vida laboral.²⁹ Su investigación sobre empresas europeas demuestra que se comienza a detectar una mayor prevalencia de programas formalizados para el intercambio de conocimientos intergeneracionales, principalmente en forma de mentorías (de senior a junior, de junior a senior o bidireccional).

²⁸. Keogh, Olive. «Airbnb reaping the benefits of intergenerational workforce». *Irish Times*, 18 de octubre de 2019.

²⁹. Puyol, Rafael, et al. *Los trabajadores seniors en las empresas europeas*, en *IE Observatorio de Demografía y Diversidad Generacional*, IE, Editorial Instituto de Empresa, S. L., 2019.

Colaboración intergeneracional más allá de la mentoría

Existen otras estrategias empresariales interesantes que aprovechan el talento senior. Por ejemplo, vemos que las empresas con trabajadores más jóvenes valoran la sabiduría de los profesionales más maduros, lo que las lleva a externalizar elementos clave de su cadena de valor contratando perfiles senior. Grey Matters Network (GMN) ejemplifica un modelo de negocio que se ha establecido para abordar una brecha en el mercado del conocimiento intergeneracional. Según GMN, en una entrevista para el Irish Times: “GMN ha sido abordada recientemente por una organización que busca trabajadores maduros para puestos de atención al cliente porque su núcleo de clientes tienen más de cincuenta años y quieren que sus consultas sean gestionadas por personal con una experiencia de vida similar”.³⁰ Involucrar el talento de los trabajadores seniors es una estrategia interesante, ya que pueden comprender mejor a los clientes y empatizar con ellos, pues sus necesidades específicas pueden no ser obvias para una fuerza laboral predominantemente *millennial*.

En el mundo empresarial, hay algunos ejemplos de estas iniciativas que van más allá de la mentoría. Entre los galardonados por el Observatorio Generación & Talento por sus programas de diversidad generacional³¹ destacan, por ejemplo, «Danm@tch» o «DKV Emprende». Danm@tch es la aplicación desarrollada por Danone que promueve la diversidad generacional a través de un «banco de tiempo», donde hay una reciprocidad en las horas invertidas. Su objetivo principal es compartir e intercambiar experiencias y conocimientos. Por su parte, DKV Emprende es un programa desarrollado conjuntamente por DKV y Fundación Hazlo posible con el objetivo de que los empleados planteen ideas de emprendimiento social con impacto positivo tanto dentro como fuera de la empresa. En cuanto a iniciativas que promueven la intergeneracionalidad de forma externa, destacan el «Programa Imparables», de Aquarius, que trata de ayudar a los emprendedores seniors a hacer realidad sus proyectos, donde estarán también acompañados de exitosos jóvenes emprendedores, y la campaña «Terceros en edad, primeros en reciclar», de ECOEMBES, con actividades lúdicas intergeneracionales y con talleres y salidas orientados a promover el reciclaje de materiales en esta franja de edad.

Como vemos, la mentoría no es 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 la sociedad.

³⁰. Keogh, Olive. «Airbnb reaping the benefits of intergenerational workforce», *The Irish Times*, 18 de octubre de 2019.

³¹. <https://generaciona.org/iii-edicion-premio-generacion/premios-generacion/>.

II.3 ANÁLISIS DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN SOCIAL EN COLABORACIÓN INTERGENERACIONAL

La colaboración intergeneracional desde la perspectiva de la innovación social

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

En la búsqueda de casos relevantes de colaboración intergeneracional en organizaciones de innovación social observamos que existen diferencias sistemáticas entre geografías. Por ejemplo, en América Latina nos resultó más difícil encontrar iniciativas intergeneracionales que en España. La explicación es doble:

- Por un lado, América Latina no está atravesando una transición demográfica tan acelerada como España y Europa, en general, por lo que los innovadores sociales centran su atención en otros temas. En España, el enfoque en la colaboración intergeneracional ha surgido en una fase posterior de la transición demográfica, mientras que en las etapas iniciales estaba en la dependencia. Parece que en América Latina el enfoque formal en la colaboración intergeneracional todavía no es un espacio de gran interés para los innovadores sociales.
- Dicho esto, probablemente hay muchas más iniciativas informales que no se pueden detectar debido a la falta de presencia en la web. Esto no significa que la colaboración intergeneracional no se esté produciendo sobre el terreno, sino que no está formalmente estructurada o no es visible.

En resumen, encontramos que en España el problema es más prevalente, hay más conciencia al respecto y el sector de innovación social o economía social está más organizado y es más visible.

Al analizar los proyectos, una primera conclusión evidente es que el enfoque en el fomento de la colaboración intergeneracional es un fenómeno relativamente reciente. De los proyectos inicialmente mapeados, vemos que una amplia mayoría se crearon a partir de 2014. Otro elemento interesante es que entre las organizaciones de innovación social que promueven la colaboración intergeneracional encontramos una división uniforme entre organizaciones sin ánimo de lucro y empresas sociales con ánimo de lucro. En el caso de los emprendimientos sociales con ánimo de lucro, una tendencia destacable es que son empresas de reciente creación, fundadas por jóvenes, que están apuntando a estrategias intergeneracionales como núcleo de su modelo de negocio. Esto es coherente con la esencia de las empresas sociales y su voluntad de buscar un propósito más allá de la monetización.

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 ocio, bienestar y vivienda.
- Trabajo y formación, incluido el empleo, el talento senior, el liderazgo, etc.
- Investigación y educación, que genera conocimiento y sensibilización sobre esta materia.

De los proyectos que hemos identificado, la mayoría se centran en promover un estilo de vida inclusivo. La siguiente categoría más prevalente es el trabajo y la formación, y la última, la investigación y la educación.

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 las actividades de ocio y los pasatiempos, en colaboración con las generaciones más jóvenes. En este contexto 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.

Innovación social intergeneracional: la madurez como oportunidad

Tras el análisis general anteriormente expuesto de los proyectos de innovación social en colaboración intergeneracional que se identificaron, se procedió a profundizar en nuestra comprensión de estos proyectos 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.

TIPO DE ACTIVIDAD	INICIATIVA	LOCALIZACIÓN
ESTILO DE VIDA INCLUSIVO, OCIO, BIENESTAR Y VIVIENDA	SENIOR PAL	COLOMBIA
	BIZIPOZ	ESPAÑA
	KUVU	ESPAÑA
	MONTEPIÓ	ESPAÑA
	HOME ELDER SHARE	IRLANDA
	ADOPTA UN ABUELO	ESPAÑA
TRABAJO Y FORMACIÓN, EMPLEO, TALENTO SENIOR, LIDERAZGO	MYMO	ESPAÑA
	SECOT	ESPAÑA
INVESTIGACIÓN Y EDUCACIÓN	CENIE	ESPAÑA
	CÁTEDRA MACROSAD DE ESTUDIOS INTERGENERACIONALES DE LA UNIVERSIDAD DE GRANADA	ESPAÑA
	SER PERENNIAL	COLOMBIA

En esta parte del estudio utilizamos métodos de análisis cualitativo para conocer la visión de estos innovadores sociales sobre la colaboración intergeneracional. Para ello, desarrollamos un análisis de texto/lenguaje sobre las respuestas que los innovadores sociales dan a las preguntas de las entrevistas.

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 cita que mejor resume la manera como los innovadores sociales entienden la colaboración intergeneracional. Observamos en el lenguaje que usan para referirse a los beneficiarios de sus proyectos que para muchos innovadores sociales 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 madura, es infrecuente que usen «mayores» en sustitución de «personas mayores», pero sí es frecuente que usen «personas», sin calificarlas como mayores. De nuevo, destaca una aproximación a la persona como tal, no en su condición de mayor exclusivamente o de sujeto de asistencia.

REFERENCIAS A BENEFICIARIOS/IMPACTADOS COMO PERSONAS	177	PERSONA, PERSONAS
ADJETIVOS CALIFICATIVOS REFERIDOS A EDAD MADURA (MAYOR/MAYORES/SENIOR/SENIORS)	75	MAYOR, MAYORES
PERSONAS MAYORES	47	ESPAÑA

La colaboración intergeneracional se entiende como una herramienta para la vida, más allá de centrarse en el trabajo/empleo

Los innovadores sociales, al hablar de colaboración intergeneracional, mencionan la palabra «vida» con mayor frecuencia que «trabajo» o «empleo».

VIDA	28
TRABAJO/EMPLEO, REFERIDO A MERCADO LABORAL	16

Al hacerlo, se refieren principalmente 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. Lo resume muy bien uno de los responsables del proyecto entrevistado cuando dice que su objetivo es “ayudar a las personas a tener una vida más larga, activa e independiente, y también contribuir a un mejor aprovechamiento de las oportunidades inherentes a una sociedad que se transforma rápidamente” (CENIE). Y el responsable de otro proyecto explica que buscan “la mejora de la calidad de vida de las personas que envejecemos [...] para que vivamos el envejecimiento de la forma que queremos” (Kuvu).



Innovar desde una perspectiva de comunidad: el envejecimiento como oportunidad

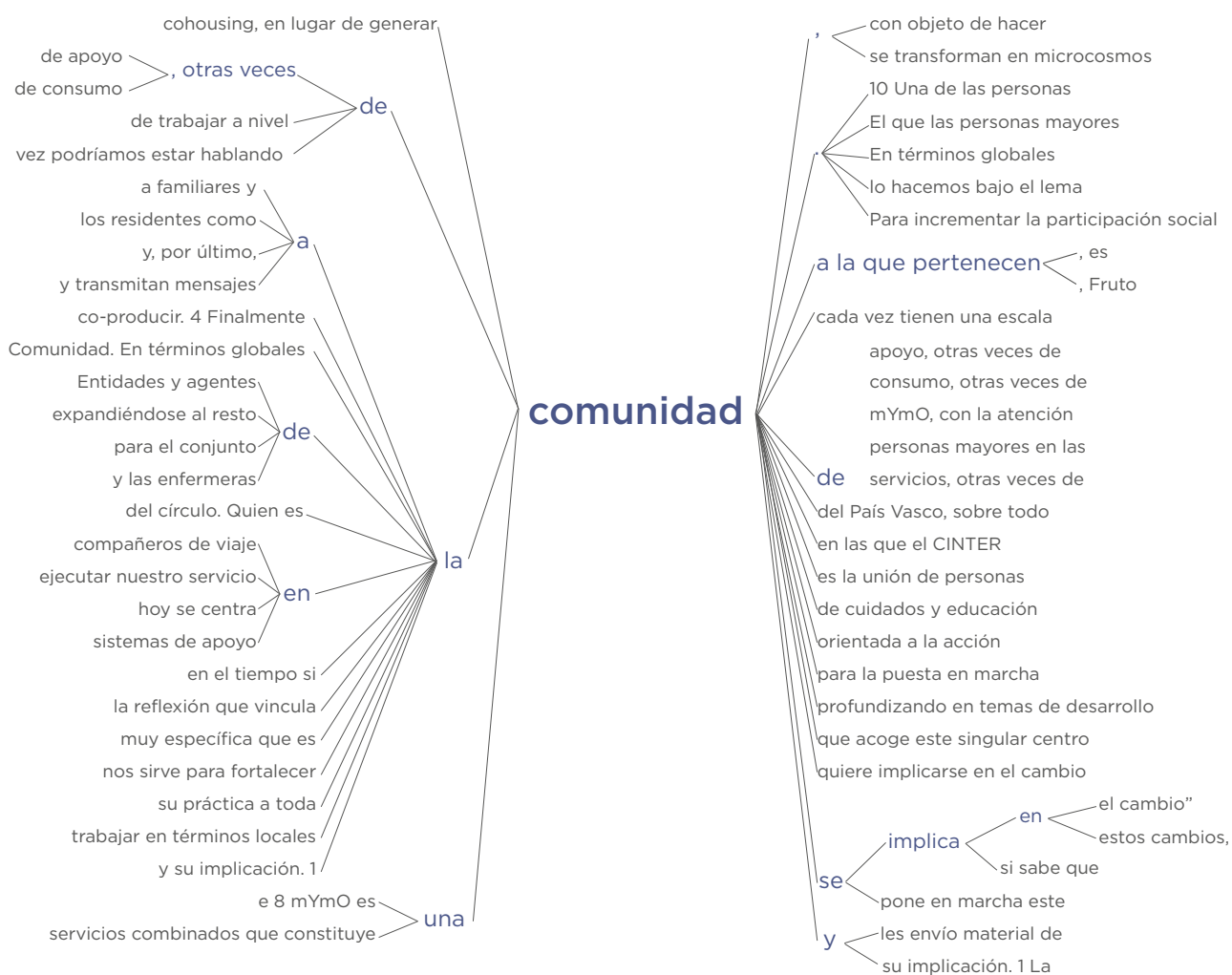
Otros conceptos frecuentemente mencionados en las entrevistas por parte de los promotores de proyectos de innovación social centrados en la colaboración intergeneracional son:

- **Comunidad**, que se menciona más frecuentemente que trabajo o vida.
- **Envejecimiento.**
- **Innovación.**
- **Oportunidad.**

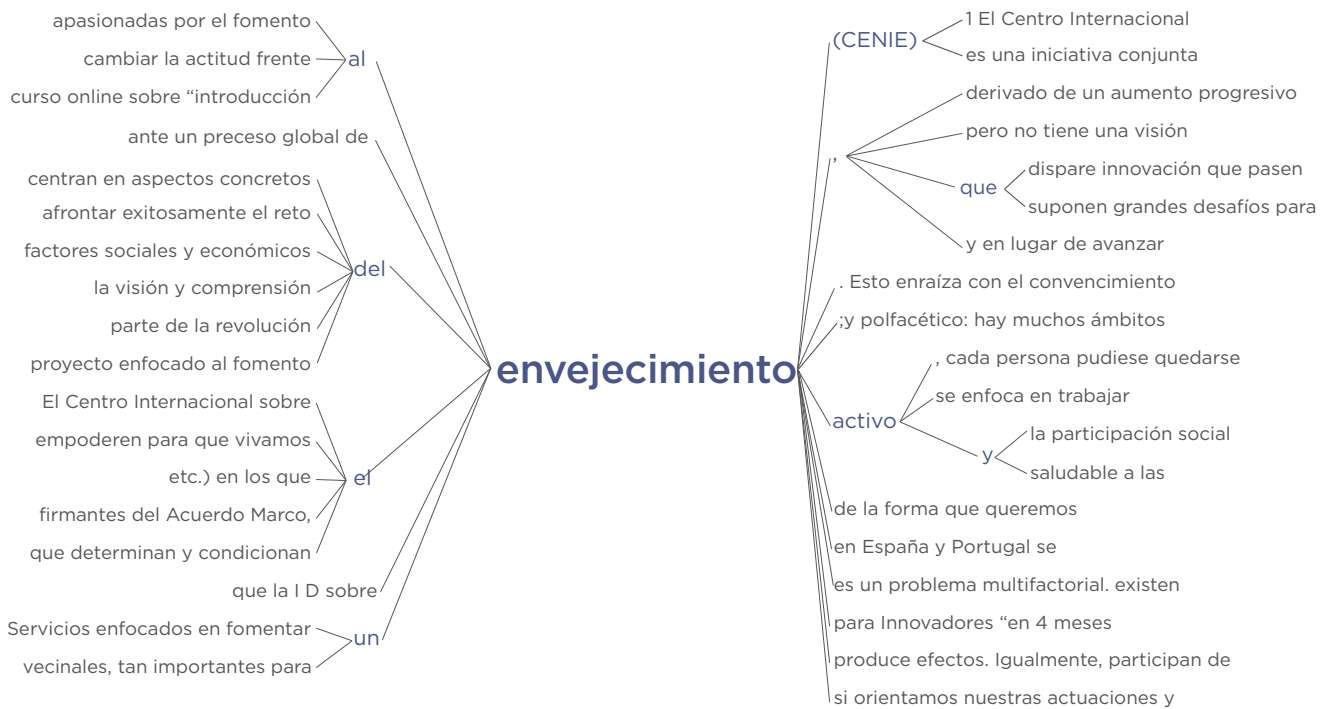
COMUNIDAD, COMUNIDADES	35
ENVEJECIMIENTO	19
INNOVACIÓN	18
OPORTUNIDAD, OPORTUNIDADES	17

Resulta evidente que para los innovadores sociales la colaboración intergeneracional no se limita a cada una de las personas de las distintas generaciones que intervienen ni a generaciones estancas (mayores vs. jóvenes). Para ellos, la colaboración intergeneracional supone una iniciativa de comunidad, una manera de recuperar elementos clave de unión entre las personas. En palabras de los emprendedores sociales, “la comunidad es la unión de personas y entidades en la sociedad, o, dicho de otra manera, son todos los agentes de interés sobre los cuales incide el proyecto que se quiere trabajar” (mYmO). Esta aproximación a la intergeneracionalidad abunda en el hecho de que la colaboración intergeneracional no se establece entre una generación madura y otra joven, sino que consiste

en un espacio en el que las distintas generaciones que coexisten pueden aportarse valor entre sí en combinaciones diversas: “Desde la óptica de una sociedad intergeneracional, diversa y cohesionada, se entiende y defiende que todo grupo social contribuye a equilibrar y enriquecer una sociedad” (Montepío).



Los innovadores sociales entienden el envejecimiento como reto, pero también como 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 de las relaciones sociales: “El envejecimiento es un problema multifactorial —existen múltiples factores que determinan y condicionan el envejecimiento— y polifacético —hay muchos ámbitos (biomédicos, sociales, psicológicos, económicos, etc.) en los que el envejecimiento produce efectos —” (CENIE).



Como decíamos, además de un reto complejo, el envejecimiento es también una oportunidad de innovación. Para lograr la innovación desde la colaboración intergeneracional es imprescindible una aproximación multidimensional a ella, lo que exige colaboración entre áreas de conocimiento, sectores y maneras de afrontar los retos. Por el contrario, la ausencia de innovación convierte en un problema la oportunidad que genera el gran logro del aumento de la esperanza de vida: “La falta de innovación, al no aportar el mínimo de novedad requerida para que la persona se sienta enriquecida, puede resultar poco motivadora” (Montepío).



En las entrevistas, los innovadores sociales se muestran convencidos de las inmensas oportunidades que pueden derivarse de una comprensión holística y una aproximación transversal e innovadora a la colaboración intergeneracional. A nivel macro, según estos innovadores sociales, “surgirán múltiples oportunidades que deberán ocasionar saldos positivos en materia de creación de empleo, generación de desarrollo y dinamización en el ámbito de la prestación de servicios profesionales y en la optimización de las inversiones en aquellos sectores que acompañan los procesos de desarrollo económico” (CENIE). A un nivel más micro, en cada empresa, “llegar a configurar equipos intergeneracionales [permite] romper con los estereotipos de la edad, ya que el talento no la tiene, mientras que estamos discriminando tanto por tener demasiados años como por tener demasiados pocos, esto últimos con relación a los jóvenes que no consiguen acceder al mercado por falta de experiencia” (mYmO).



Innovación social intergeneracional en colaboración con las empresas

Como parte de las entrevistas realizadas, los innovadores sociales han descrito diferentes vías en las que colaboran con corporaciones. En los proyectos de innovación social analizados, la colaboración con otros actores, en general, y con empresas, en particular, emerge como una cuestión de gran importancia. Las organizaciones entrevistadas describen amplios marcos de colaboración y estrategias muy elaboradas de trabajo en red. Algunas citas especialmente significativas son:

- “Creemos que existe una necesidad urgente de identificar y poner en valor un modo estratégico de colaborar desde el conocimiento y el respeto de las entidades que colaboran”. (SECOT).
- “Siempre hemos tenido vocación colaborativa; sin colaboración no se avanza. Precisamente este año hemos introducido de manera visible en las líneas de actuación el ODS17 para resaltar la importancia de las alianzas”. (mYmO).
- “Fomento del trabajo en red. Para el desarrollo de la experiencia se han establecido relaciones y acciones conjuntas con distintas entidades y agentes de la comunidad”. (Montepío).

- “Creo que siempre podemos encontrar nuevas formas de colaboración, como, por ejemplo, la retribución por resultados, de la que se habla mucho, pero que no se ha desarrollado”. (Ser Perennial).
- “Más allá de las intenciones, colaborar no es fácil si no se establece un objetivo claro y una agenda”. (mYmO).
- “La principal dificultad en la colaboración es que se penaliza el impacto sistémico, se fomentan colaboraciones muy tangibles con resultados a muy corto plazo. Existe un reto relevante en el análisis de riesgos para la corporación (marca, empleados, etc.) y la integración en su *workflow* (implantación de la colaboración)”. (Kuvu).

Esta colaboración entre proyectos de innovación social y empresas en materia de intergeneracionalidad se manifiesta de maneras muy diversas, que incluyen:

- Patrocinios y donaciones. Esto ocurre, bien porque la empresa patrocina directamente la iniciativa, bien porque la comunica a sus empleados y son ellos quienes eligen apoyarla financieramente.
- Voluntariado corporativo. Puede incluir trabajo técnico por parte de los empleados de la empresa, asesoramiento o mentorización.
- Comunicación y visibilidad. A este elemento le dan mucha importancia por la necesidad que todos los proyectos describen de visibilizar la transformación demográfica y la colaboración intergeneracional como una oportunidad para todas las generaciones, no solamente para las personas maduras.
- Provisión de empresas. «Actualmente colaboramos con una corporación en la que nos convertimos en proveedores para ejecutar nuestro servicio sobre su comunidad de personas mayores». (Senior Pal).
- Asesoría de empresas.
- Ejecución de proyectos conjuntos: «Entidades como XXX desarrollan la parte tecnológica de nuestros proyectos junto a nosotros. (Kuvu).
- Canal de venta. «Alianzas para ofrecer nuestros servicios como forma de pago (beneficio) a los seniors por alguna actividad que hayan realizado. También por medio de alianza con las empresas para que sus colaboradores o los padres de estos puedan contar con este beneficio». (Senior Pal).

Impacto: nuevas estrategias para el futuro de todas las generaciones

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 identificados están aportando experiencias e información a modo de pruebas piloto que permiten ofrecer posibles estrategias para el futuro.

En palabras de estos innovadores, el impacto de estos proyectos en cuanto a la generación de nuevas estrategias para el futuro se puede resumir en:

- “Buscar respuestas positivas para una realidad sociodemográfica que ha de afrontar nuevos retos y oportunidades. Y nuestro propósito es contribuir de modo útil a uno de los mayores —sino el mayor— desafíos que la sociedad tiene ante sí para los próximos años y décadas”. (CENIE).
- “La idea es lograr un mundo en el que todas las generaciones estén conectadas. El impacto mayor viene generado por la capacidad del Centro Intergeneracional de Referencia Macrosad” (CINTER) para naturalizar los encuentros intergeneracionales gracias a una programación intensa y científicamente fundamentada”. (Cátedra Macrosad).
- “Los cambios solo se dan y solo generan resultados sostenibles en el tiempo si la comunidad se implica en ellos, los considera importantes y participa en su diseño y puesta en marcha”. (mYmO).
- “Queremos ser parte de la revolución del envejecimiento, que dispare innovaciones que pasen de modelos asistencialistas a «modelos empoderantes», en donde nosotras podamos gozar de nuestra etapa senior en un futuro”. (Senior Pal).
- “Claramente, es un proyecto social para formar líderes, es decir, personas integralmente comprometidas con el ecosistema”. (Ser Perennial).
- “Promover el acercamiento y la solidaridad intergeneracional para favorecer la convivencia entre las diferentes generaciones”. (Montepío).

Fomentar proyectos de vida y felicidad para la población madura

Otro foco importante de su aportación es el valor concreto que generan para las generaciones maduras que participan en sus proyectos. En este sentido, el enfoque principal está en el empoderamiento, la autonomía y la generación de nuevas oportunidades:

- “Conseguir que los seniors tengan una jubilación activa, llena de iniciativas y actuaciones”. (SECOT).
- “Buscamos la mejora de la calidad de vida de las personas que envejecemos a través de diferentes programas que fomenten la autonomía, reduzcan la soledad no deseada y, en general, empoderen para que vivamos el envejecimiento de la forma que queremos”. (Kuvu).
- “La contribución es la reducción del sentimiento de soledad”. (Adopta un Abuelo).
- “Impactamos principalmente sobre los pilares intelectual, productivo, físico y emocional”. (Senior Pal).
- “Buscan un mundo donde las personas mayores estén formadas, sean autónomas y tomen las riendas de su vida en la madurez”. (Elder Home Share).

Generar valor para todas las generaciones

Los innovadores sociales no ven a las personas maduras como sujetos de asistencia y, por tanto, estructuran los proyectos de colaboración intergeneracional en esquemas de ganar-ganar, donde todos los participantes reciben valor de las experiencias compartidas con los demás. Así resumen el valor que generan para las demás generaciones implicadas:

- “Ayudar a las personas que empiezan un emprendimiento o pyme con problemas para que lleguen a buen puerto con nuestro acompañamiento”. (SECOT).
- “Impacto en los que comparten casa con ellos”. (Bizipoz).
- “Está dirigido a dos grupos de la población muy diferentes, aunque muy afines: las personas que viven en la residencia de mayores de Felechosa y los niños del colegio público de la localidad”. (Montepío).
- “Promueven que las personas mayores formadas se conviertan en agentes del cambio en los municipios y devuelven a la ciudadanía su conocimiento y experiencia”. (Elder Home Share).

Quizá, el mejor resumen del impacto que todos persiguen y la forma como ven a sus usuarios, más allá de la edad o generación a la que pertenece cada cual, sea esta cita: “Buscamos como objetivo último la felicidad de las personas usuarias a través de las buenas prácticas y la conexión entre generaciones”. (Cátedra Macrosad).

II.4 PROYECTOS DE INNOVACIÓN SOCIAL EN COLABORACIÓN INTERGENERACIONAL

Estilo de vida inclusivo, ocio, bienestar y vivienda

Senior Pal (Colombia):

ORIGEN

Las Dianas, como se hacen llamar, eran amigas de toda la vida. Hace un tiempo, identificaron situaciones en sus familias que las llevaron a replantearse la forma en la que querían envejecer.

Por un lado, la inminente jubilación de uno de los miembros de la familia hacía que toda su vida se tambalease por la rutina y la falta de un verdadero propósito, y por otro, una abuela de 86 años seguía activa y llena de vida, jugando incluso al baloncesto a las cinco de la mañana con un grupo de cincuenta amigas.

Es así como en mayo de 2019 deciden unirse para empezar a compartir con seniors planes diferentes para aprender cosas nuevas, conocer, viajar y hacer realidad sus sueños. La tecnología juega un rol muy importante y es el gran facilitador.

OBJETO

Senior Pal es un modelo intergeneracional que busca cerrar la brecha digital en las personas mayores diseñando experiencias personalizadas que se adaptan al ritmo, las condiciones, la disponibilidad y los objetivos específicos de cada persona.

Aspiran a ser parte de la «revolución del envejecimiento» pasando de modelos asistencialistas a modelos empoderantes.

Impactan especialmente en los pilares intelectual, productivo, físico y emocional.

Su mayor contribución es ayudar a que las personas mayores dejen de sentirse invisibles.

ESTRUCTURA

Este proyecto se lleva adelante gracias al esfuerzo y la dedicación de sus socias, aunque cuentan también con el apoyo de cinco socios independientes.

ALCANCE

A fecha de marzo del 2021, han realizado más de cien servicios en diferentes ciudades de Colombia, llegando también a otros países, como EE. UU. y Ecuador.

También colaboran con una corporación brindando servicio a las personas mayores que forman parte de ella.

IMPACTO COVID

La pandemia generó la oportunidad de que los seniors y sus familias se abrieran a encontrar en la tecnología muchas soluciones para su bienestar, y allí estaba Senior Pal para ayudarlos a migrar a un modelo virtual.

MEDICIÓN DE IMPACTOS

Se lleva a cabo con métricas cuantitativas, como la cantidad de servicios y las recurrencias, y cualitativas, como la satisfacción de cada persona.

ADAPTACIÓN

En estos dos años, han tenido que cambiar el modelo muchas veces. Se basan en la metodología *lean startup*, que las lleva a pivotar en función de los resultados.

El cambio más grande ha sido pasar de un modelo presencial, en sede, a un modelo virtual, y la metodología continúa evolucionando a medida que aprenden cada día de los seniors.

FUTURO

Para los próximos cinco años proyectan seguir el camino, en parte como una fundación, impactando sobre las personas mayores tanto en su aprendizaje tecnológico como elaborando experiencias más concretas orientadas al después del retiro laboral.

También desean continuar aliándose con corporaciones para ofrecer sus servicios.

SABER MÁS

<https://seniorpal.com.co>

Bizipoz (España)

ORIGEN

Bizipoz, que significa 'vivir alegre' en euskera, comenzó en 2015 como un proyecto emprendedor en la Universidad de Mondragón a través de LEINN (Liderazgo Emprendedor e Innovación).

Desde su diseño, la empresa mantiene una visión y operación de negocios fundamentada en la innovación social. Los primeros programas piloto comenzaron en la primavera de 2016.

Bizipoz se constituye legalmente en octubre de 2017 como una cooperativa sin ánimo de lucro. Desde ese momento pone en marcha cuatro servicios para los ámbitos municipal y empresarial.

Oficialmente, como empresa, empezó a trabajar en octubre 2017, tras la ubicación de su sede en el *coworking* Saiolan, en el Parque Tecnológico de Garaia, en Arrasate-Mondragón.

OBJETO

El proyecto está enfocado al fomento del envejecimiento activo y a la participación social de las personas mayores a través de iniciativas lideradas por las mismas personas.

Prestan servicios asistenciales que promueven la participación y la inclusión social de las personas mayores y desarrollan programas de participación ciudadana donde se lanzan proyectos para el beneficio de la sociedad.

ESTRUCTURA

Actualmente, la empresa cuenta con dos personas empleadas a tiempo completo y con una en prácticas, procedente del máster en Gerontología de la Universidad de Mondragón.

ALCANCE

El enfoque sistémico de las fundadoras de Bizipoz les permite gestionar diversos grupos de interesados en su propuesta de valor, de ahí que logran generar una metodología única, con actividades y procesos enfocados a crear valor social como mejor práctica.

Su alcance actual se centra en la comunidad del País Vasco, donde han llegado a más de mil personas mayores de 55 años.

IMPACTO COVID

Antes de la pandemia, toda la formación era presencial, así que han tenido que adaptarse y ofrecer formación en línea y a través de video-llamadas. Sin embargo, creen que su fuerte está en la presencialidad, por lo que gran parte de sus programas volverán a ser presenciales en el futuro.

MEDICIÓN DE IMPACTOS

A través de una ficha de análisis donde se indican diferentes variables.

ADAPTACIÓN

Durante sus casi cuatro años de trayectoria empresarial ha ido variando la cantidad de proyectos y su finalidad.

En 2017, los proyectos implementados fueron solo municipales, sin embargo, a partir de 2018 también empezaron a ofrecer servicios en las empresas.

En 2019 se hace una reflexión empresarial de los servicios que ofrecía la empresa y se constituyen cuatro grandes núcleos de servicio derivados

de las necesidades detectadas en los ámbitos social, institucional y empresarial.

FUTURO

Seguir creciendo y desarrollándose personal y profesionalmente. Aunque dicen no tener planes de futuro, de momento han aprendido que sobrevivir y adaptarse al presente ya es un gran reto.

SABER MÁS

Para ver más detalles sobre Bizipoz, entrar en <https://www.bizipoz.org/es/>

Kuvu (España)

ORIGEN

La idea de este proyecto nace después de muchas tazas de café y charlas mantenidas con personas mayores y con jóvenes. Gracias a estas charlas se detecta que los mayores sufren de una soledad no deseada y que los jóvenes tienen muchas dificultades para encontrar vivienda. Eduardo, fundador de Kuvu, era uno de ellos. El proyecto comenzó con el nombre de 20-75 dentro de una asociación sin ánimo de lucro. Hoy, Kuvu es una plataforma donde las personas mayores que quieren compartir su casa con personas de otras generaciones se sientan seguras haciéndolo. Así nace Kuvu en 2019.

OBJETO

Kuvu busca, ante todo, la mejora de la calidad de vida de las personas mayores a través de diferentes programas que fomenten su autonomía, reduzcan la soledad no deseada y las empoderen.

ESTRUCTURA

El equipo consta de tres personas cofundadoras (socios) y dos personas técnicas colaboradoras, y recientemente se han sumado dos personas más. Cuentan además con la colaboración de diferentes entidades, como Digital Group, Cobas Asset Management o SquareetLabs. También cuentan con inversores, como Open Value Foundation, Fundación BBK, Fundación Ship2B y la alianza con Fundación EDE.

ALCANCE

Han logrado que 50 personas se pongan de acuerdo para generar un total de 25 convivencias. Cuentan con 190 personas mayores registradas y 545 personas que buscan vivienda. El alcance va más allá de las conexiones intergeneracionales, generando colaboraciones adicionales con universidades, gobiernos, tercer sector y responsables políticos.

IMPACTO COVID

La covid-19 supuso una caída de más del 90% de las personas mayores que querían convivir, por miedo al virus. Debido a esto, han logrado

reinventarse y el 17 de marzo de 2021 lanzaron «COVIDA», un proyecto para apoyar a las personas mayores con graves dificultades durante el confinamiento.

MEDICIÓN DE IMPACTOS:

Desde el inicio del proyecto, han generado un modelo de medición y gestión del impacto orientado a ver en qué aspectos ha mejorado la calidad de vida de las personas mayores.

ADAPTACIÓN

COVIDA nace como una red de apoyo intergeneracional para personas mayores, dándoles apoyo en las tareas diarias, como ir a la compra, pasear, etc., a través de personas solidarias. COVIDA cuenta con más de mil quinientas personas solidarias que ofrecen su apoyo y con más de tres mil trescientas personas mayores asociadas. Kuvu ha firmado también nuevos acuerdos para digitalizar su servicio (Kuvu.eu). Actualmente trabajan con metodología *lean*.

FUTURO

2021 ha sido el momento de asentar los programas de intervención que han desarrollado y de multiplicar su impacto, aumentando la red de entidades colaboradoras.

Quieren alcanzar la autosostenibilidad de los distintos programas y sostenerlos para generar un impacto social duradero.

La clara tendencia es que la gente opte por envejecer en su hogar.

También es de esperar que las personas jubiladas puedan seguir generando ingresos.

SABER MÁS

Para saber más sobre Kuvu puedes visitar la web <https://kuvu.eu/>

Montepío de la Minería Asturiana (España)

ORIGEN

Este programa nace casi por casualidad en septiembre de 2015 fruto de la propia experiencia y del aprendizaje continuo, que lleva a detectar la necesidad de avanzar hacia un cambio, de evolucionar hacia un modelo residencial abierto que permita promover y alentar la participación social de las personas mayores que viven en su centro.

OBJETO

Es transversal a las líneas de actuación de la Fundación Obra Social Montepío y forma parte de su decálogo de objetivos de responsabilidad social corporativa que incluye el respeto al medioambiente, la igualdad, la memoria o la lucha contra el edadismo. Montepío es un programa comunitario

que busca el acercamiento y la solidaridad intergeneracional, favoreciendo la convivencia entre diferentes generaciones. Está dirigido a dos grupos de la población, pero con mucha afinidad: internos de la residencia de mayores de Felechosa y niños del colegio público de esta localidad. Cuentan con dos proyectos diferenciados: por una parte, con el «Proyecto de Intercambio Cultural», que promueve el intercambio de experiencias y conocimientos entre personas mayores y niños a través de actividades en las aulas y en la residencia; por otra, con el «Proyecto de Convivencia», por el cual las personas mayores que viven en la residencia ofrecen su casa para compartirla con los niños.

ESTRUCTURA

La iniciativa se desarrolla gracias a la participación de responsables del servicio de trabajo social de la residencia, un terapeuta ocupacional, una psicóloga, animadoras socioculturales, coordinadores y monitores de niños que colaboran en la actividad de convivencia, y el claustro de profesores del colegio público de Felechosa.

ALCANCE

El impacto social es lo que mejor define la consecución de objetivos.

IMPACTO COVID

Con la llegada de la pandemia se suspenden todas las actividades programadas y nace una nueva iniciativa llamada «Palabras mayores: la generación del resistiré», que consiste en la apertura de diferentes canales de comunicación digitales (YouTube, *mail*, Facebook...) con el fin de crear lazos virtuales para acompañar y dar ánimo a los mayores de la residencia.

MEDICIÓN DE IMPACTOS

Los mayores obtuvieron beneficios muy positivos en la salud y se sintieron reconocidos y valorados, lo que impactó positivamente en su autoestima y, consecuentemente, en su equilibrio psicológico y su estado de ánimo.

El principal hito conseguido ha sido la introducción de esta iniciativa en el plan general anual (PGA) del centro educativo, realizándose dentro del horario lectivo del centro.

ADAPTACIÓN

Dada la originalidad y la falta de precedentes del proyecto, las adaptaciones se van planteando a partir de la experiencia.

Están en la permanente búsqueda del equilibrio para que la introducción de actividades innovadoras no implique cambios significativos que puedan generar rechazo en cualquiera de las generaciones involucradas. Por otro lado, ha surgido un nuevo proyecto llamado «Viernes Solidarios» que fomentará el contacto con el entorno próximo.

FUTURO

Seguir trabajando y promoviendo la creación de programas intergeneracionales.

SABER MÁS

Si quieres saber más de la iniciativa de Montepío, puedes visitar su web: <https://www.fundacionpilares.org>.

Home Elder Share

ORIGEN

La idea nació de una necesidad personal de la fundadora, cuando en 2014 le notificaron que debía mudarse del piso en el que vivía de alquiler y los precios habían subido demasiado. Entonces pensó que sería genial contactar con personas mayores, dueños de casas con espacios disponibles, vivir con ellos y ayudarlos. Fue así como se mudó a casa de David, con quien pudo vivir toda la experiencia de primera mano.

OBJETO

Elder Home Share es un servicio de vivienda compartida en Dublín que empareja a propietarios de viviendas de edad avanzada con personas que necesiten una casa para vivir. El servicio se ajusta a la fórmula *win-win*, pues los propietarios de las viviendas, que suelen tener entre ochenta y noventa años, encuentran a personas jóvenes con quienes compartir su casa y obtener compañía y los jóvenes, un lugar asequible para vivir.

Cuando se localiza una posible coincidencia, se citan en una reunión vía Zoom y la familia decide si el candidato es adecuado. Cuentan, además, con embajadores, que son personas con experiencia que pueden ir a las casas y conocer a las familias. Estas se encuentran con los diferentes candidatos, que suelen presentar referencias para dar confianza a las familias, y eligen al que consideran oportuno.

ESTRUCTURA

Cuenta con un número indeterminado de embajadores, así como un asistente personal que trabaja de forma remota y supervisa todo lo relacionado con el emparejamiento, el marketing, etc. también cuenta con tres o cuatro becarios que trabajan algunas horas a la semana.

ALCANCE

El proyecto impacta principalmente sobre la fundadora, quien literalmente sostiene que “le salvó la vida” y que esto mismo le ha pasado a otras personas, pues es un beneficio mutuo entre los participantes, algo muy necesario en nuestro tiempo.

IMPACTO COVID

La mayoría de los propietarios están vacunados, así que ya no hay problema. Además, el primer contacto es en remoto, vía Zoom, luego no hay problema.

MEDICIÓN DE IMPACTOS

No tienen mucho foco en este aspecto y es algo que preocupa a sus responsables. En todo caso, en los testimonios de los usuarios se pueden leer las respuestas del impacto.

ADAPTACIÓN

Cambian constantemente para tratar de mejorar las cosas. Al definirse como emprendedores, el cambio es algo realmente fascinante. El modelo de ingresos, por ejemplo, ha habido que cambiarlo un par de veces y aún necesita algunos ajustes.

FUTURO

Esto puede convertirse en una especie de Airbnb de nicho. La fundadora considera que esta idea tiene el potencial de brindar mejores experiencias y servicios al cliente. El modelo está muy cerca de la automatización. Las nuevas tecnologías aportan mucha libertad para llegar a otros lugares y trabajar de forma remota. Para el futuro, esto podría convertirse en un sitio web de citas: crear una cuenta, ver perfiles, leer acerca de los compañeros, ver fotos, etc., de modo que las familias pueden comunicarse con los compañeros. Sería como una mezcla entre un sitio web de citas, Airbnb y LinkedIn.

SABER MÁS

Más información sobre este proyecto, aquí: <https://www.elderhomeshare.ie/>.

Adopta un Abuelo (España)

ORIGEN

Todo comenzó cuando Alberto (24 años) conoció a Bernardo (86 años) y lo «adoptó» como el abuelo que nunca tuvo.

OBJETO

Así nació en octubre de 2014 «Adopta un Abuelo», una *app* que conecta a jóvenes con mayores para que se sientan escuchados, acompañados y queridos.

Su objetivo es, sobre todo, combatir la soledad.

ESTRUCTURA

Actualmente son dieciséis empleados y más de cuatro mil quinientos voluntarios.

También cuentan con unas doscientas residencias involucradas (y muchas pendientes de sumarse) y con más de cuarenta empresas colaboradoras (por ej., Amazon, Telefónica, Santander, AXA, Cepsa, etc., principalmente con programas de voluntariado corporativo), lo que demuestra que Adopta un Abuelo ha logrado tejer una verdadera red de colaboración.

ALCANCE

Tiene más de tres mil abuelos adoptados.

IMPACTO COVID

La pandemia los llevó a mover su actividad del mundo *offline* al *online*, desarrollando su propia tecnología para poder continuar con su labor.

ADAPTACIÓN

El camino no ha sido recto; han tenido que pivotar y adaptarse permanentemente a los cambios que se han ido presentando en estos más de seis años.

SABER MÁS

Para más información, visitar: <https://adoptaunabuelo.org/>.

Trabajo y formación, empleo, talento senior, liderazgo

mYmO (España)

ORIGEN

mYmO (Memory in Motion between Young and Old) es una asociación de carácter nacional sin ánimo de lucro fundada por Eleonora Barone en 2015 con la principal función de luchar contra el edadismo. En ella se diseñan proyectos para activar el diálogo intergeneracional como oportunidad. Y así es como nace el «iLABi», un itinerario de «form-acción» donde se capacitan las personas, que son protagonistas en el diseño y ejecución del proyecto como una poderosa herramienta de desarrollo personal y profesional. El primer piloto se ejecutó en 2018 de la mano de la Agencia para el Empleo y de MARES, un proyecto europeo.

OBJETO

El iLABi (Laboratorio de Innovación Intergeneracional) construye alianzas entre las personas que tienen que formar equipos para el diseño de los proyectos y la comunidad, porque los equipos salen a la calle para entrevistarse con las entidades y las personas del distrito. Es innovación comunitaria y trabaja el empoderamiento personal, las habilidades de comunicación y, sobre todo, la mirada crítica para convertir las necesidades del entorno en oportunidades. El iLABi mezcla la teoría y la práctica, se entrena y se trabaja. Se llama itinerario de «form-acción» porque aquí el empleo se crea, no se busca.

ESTRUCTURA

mYmO no tiene empleados, sino socios que trabajan en varios proyectos, cobrando por proyecto y, a veces, trabajando *pro bono*. También cuentan con colaboradores externos, dependiendo del proyecto, y con un consejo asesor.

ALCANCE

mYmO lleva seis años desarrollando proyectos, 75 en total, con 28 socios y más de cinco mil compañeros de viaje en la comunidad. También colaboran con diferentes universidades e instituciones; por ejemplo, con la Fundación Llorente y Cuenca y con el proyecto europeo MARES. En otros proyectos europeos han participado como asesores, como es el caso de LINK-UP. Además, colaboran con entidades como el Semillero Intergeneracional en el desarrollo de diversas actividades.

IMPACTO

mYmO construye toda su planificación estratégica alrededor de la reflexión que vincula la comunidad y su implicación. Su impacto está, por lo tanto, en la comunidad, entendiendo como tal a todos los agentes de interés sobre los que incide el proyecto que se quiere trabajar. Lo esencial es la activación de las comunidades para que diseñen y ejecuten sus propias soluciones, donde mYmO es un catalizador o un facilitador.

MEDICIÓN DE IMPACTOS

Miden cada proyecto por sí mismo. Internamente, miden el cuidado de las personas.

ADAPTACIÓN

Durante la pandemia, han acogido a nuevas personas y han insertado más claramente los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) en su matriz. También han reformulado el ciclo de los proyectos de acuerdo con la nueva planificación. Se autoevalúan continuamente para mejorar sus productos o servicios.

FUTURO

mYmO quiere seguir posicionándose como entidad experta en innovación intergeneracional. Quieren facilitar la comprensión de las oportunidades del enfoque intergeneracional, que junto con el Human-Centered Design, tiene la capacidad de rediseñar el futuro de personas, entidades y sociedad.

SABER MÁS

Más información en: <https://mymo.es/>.

SECOT (España)

ORIGEN

SECOT es una asociación sin ánimo de lucro que fue constituida en 1989. Promovida por el Círculo de Empresarios, a la iniciativa se sumaron las Cámaras de Comercio y Acción Social Empresarial. SECOT es miembro de la Confederación Europea de Expertos, CESES, con sede en Bruselas, que agrupa a 17 organizaciones de seniors de países miembros de la Unión Europea.

Hay un doble beneficio, claro tanto para las personas que desean seguir en activo y aportando a la sociedad como para los más jóvenes, que necesitan del conocimiento y del consejo de los más experimentados.

OBJETO

SECOT es una asociación sin ánimo de lucro, declarada de utilidad pública, que se basa en dos pilares fundamentales:

- Conseguir que los seniors tengan una jubilación activa y llena de iniciativas y actuaciones.
- Ayudar a las personas que empiezan un emprendimiento o una pyme y tienen problemas a que lleguen a buen puerto con su acompañamiento.

ESTRUCTURA

Con presencia en toda España, cuentan con más de mil cien socios (seniors), más de cien socios adheridos y algunas personas contratadas.

117
....

ALCANCE

Cuentan con un registro de más de setecientas actuaciones anuales a lo largo de sus 32 años de vida.

También trabajan con grandes corporaciones, los llamados socios protectores de SECOT, que colaboran con ellos.

Además, también colaboran con otras asociaciones y ONG.

IMPACTO COVID

A raíz de la pandemia, digitalizaron toda la asociación, lo que les permitió continuar con su actividad de asesoramiento y de formación telemáticamente. Además, todas las gestiones de la asociación se realizan de forma digital.

MEDICIÓN DE IMPACTOS

Contabilizan el número de asesorías realizadas y los puestos de trabajo creados por sus asesorados.

ADAPTACIÓN

Han logrado mantenerse bastante firmes en su propósito inicial de compartir experiencia y conocimiento y han expandido su alcance más allá de emprendedores y pymes para llegar a colegios y centros de FP.

FUTURO

SECOT quiere seguir atendiendo a los emprendedores y a las pymes para ayudarlos a mantener el tejido productivo del país.

SABER MÁS

Si quieres conocer más sobre SECOT, puedes visitar su página web: <https://www.secot.org/>.

Investigación y educación

CENIE (España y Portugal)

ORIGEN

En el año 2015 se suscribe un acuerdo marco de colaboración entre las entidades promotoras españolas y portuguesas que permite la creación y puesta en marcha del Centro Internacional sobre el Envejecimiento, el CENIE, una iniciativa conjunta de España y Portugal promovida por la Fundación General de la Universidad de Salamanca, la Fundación General del Consejo Superior de Investigaciones Científicas, la Direção-Geral da Saúde de Portugal y la Universidade do Algarve. El CENIE inició oficialmente su andadura en el año 2016, estableciendo un modo de actuación colaborativo.

OBJETO

A través de la investigación y el desarrollo (I+D), se pretende una aproximación multifactorial y polifacética al fenómeno del envejecimiento, buscando modelos que contribuyan a potenciar los valores y oportunidades surgidos de la extensión de la esperanza de vida y del cambio socio-demográfico que ello implica. Sus campos preferentes de actuación son el estudio, la investigación, la innovación y la experimentación en torno al envejecimiento y la longevidad mediante acciones que favorezcan el cambio de percepción sobre las personas mayores. Para ello se desarrollan programas formativos e informativos y se llevan a cabo proyectos en el territorio que tratan de identificar propuestas vanguardistas y eficaces tanto en lo social como en lo económico.

ESTRUCTURA

Al frente del CENIE está el Consejo General, integrado por miembros de las cuatro entidades promotoras, cuya representación institucional delegada corresponde a la Fundación General de la Universidad de Salaman-

ca, que a su vez asume la coordinación general del proyecto. El CENIE dispone de un amplio equipo de profesionales, propios y externos.

ALCANCE

Las actividades del CENIE incluyen ciclos de conferencias; doce programas coordinados de investigación multidisciplinar, que se conforman con más de treinta y cinco proyectos de investigación individuales; la iniciativa «Juntos damos más vida a Zamora», que contiene diez investigaciones multidisciplinarias; la conversación científica *Diálogo abierto*, en la que participan más de cincuenta expertos, o el curso en línea Introducción al Envejecimiento para Innovadores, que en cuatro meses ha superado el millar de alumnos inscritos, entre otras.

MEDICIÓN DE IMPACTOS

Todas las acciones emprendidas son sometidas a un riguroso proceso de evaluación, que mide la calidad de los trabajos emprendidos, la metodología empleada, así como los resultados obtenidos. También se lleva a cabo un análisis detallado de las estadísticas surgidas en su web.

ADAPTACIÓN

El CENIE se define como un proyecto abierto, dinámico y flexible capaz de ajustarse a la realidad del territorio en el que actúa —el área luso-española— y en permanente renovación y aprendizaje.

FUTURO

Su objetivo es convertirse en un centro de referencia en la creación e impulso de modelos de calidad de vida para las personas mayores dentro de una sociedad integradora, inclusiva, sostenible económica y plenamente comprometida con los derechos sociales.

También pretende contribuir activamente a consolidar la «economía de la longevidad» como un sector económico estratégico para el sur de Europa y, muy especialmente, para España y Portugal.

SABER MÁS

Se puede conocer mejor al CENIE entrando en su web: www.cenie.eu.

Cátedra Macrosad de Estudios Intergeneracionales de la
Universidad de Granada (España)

ORIGEN

Macrosad S.C.A. tiene la intergeneracionalidad como línea de trabajo prioritaria. En consecuencia, decidió dar un doble paso en 2018: por un lado, creó el primer Centro Intergeneracional de Referencia, abriendo una nueva escuela infantil junto al centro de día para personas mayores, que dio lugar al nacimiento del «CINTER», y, por otro, firmó un acuerdo con la Universidad de Granada para establecer la Cátedra Macrosad de Estudios Intergeneracionales como plataforma de transferencia de conocimiento.

OBJETO

Desde la Cátedra Macrosad de Estudios Intergeneracionales de la Universidad de Granada colaboran con el proyecto de intergeneracionalidad del CINTER a través de acciones continuadas de orientación, formación, investigación y divulgación. La Cátedra también lleva a cabo proyectos intergeneracionales fuera del CINTER, como es el caso del proyecto Harmonía (contacto entre jóvenes universitarios y personas mayores).

ESTRUCTURA

Las personas que forman parte del equipo de investigación de la Cátedra son empleados de la Universidad de Granada. El CINTER cuenta con una coordinadora intergeneracional. En esta gestión colabora el director de la Cátedra, su personal técnico y su equipo.

ALCANCE

Su contribución fundamental es demostrar de manera fiable la viabilidad de los centros intergeneracionales como fórmula para aprovechar sinergias y para innovar en la provisión de servicios fundamentales, a la vez que sensibilizar y educar para aprender a vivir en sociedades abiertas a todas las edades. El proyecto, a pesar de su juventud, ya tiene un alcance local, nacional e internacional. Han logrado más de quinientos impactos directos y muchos más indirectos, especialmente a través de los medios de comunicación y las redes sociales.

IMPACTO COVID

Durante los primeros meses de confinamiento, los servicios permanecieron cerrados. Mantuvieron el contacto entre todas las personas que viven en el CINTER mediante un álbum virtual en el que se iban subiendo fotografías y vídeos para mantener la conexión entre los grupos generacionales. Cuando se pudieron reabrir los servicios, se adaptaron las actividades, pero evitando riesgos: haciendo videollamadas o mediante contactos al aire libre con un elemento de separación para respetar en todo momento la distancia de seguridad.

MEDICIÓN DE IMPACTOS

Desde el proyecto de investigación llevado a cabo por la Cátedra se han usado técnicas cualitativas y cuantitativas para medir el impacto que la interacción intergeneracional continuada (tanto programada como espontánea) tiene sobre las personas usuarias del CINTER en los planos psicológico, emocional, físico y social. Utilizan la observación directa de las interacciones, la cumplimentación de escalas validadas específicas y las entrevistas continuas a las personas implicadas. El impacto externo se mide a través de la visibilidad social.

ADAPTACIÓN

Se han ido realizando adaptaciones como resultado de la investigación llevada a cabo por la Cátedra (por ejemplo, mejoras en los sistemas de registro y valoración de las actividades) y en respuesta a las restricciones de seguridad derivadas de la pandemia.

FUTURO

Reforzar la investigación para la mejora continua. Transferencia a otros agentes.

SABER MÁS

Se puede encontrar más información en: <https://catedras.ugr.es/macrosad/>.

Ser Perennial (Colombia)

ORIGEN

Ser Perennial es una iniciativa cofundada por tres innovadoras sociales: Inma Aragón, Ana Eloisa Zúñiga y Catalina Santana. Inma ha desempeñado la mayor parte de su vida como ejecutiva en el área de marketing de grandes compañías. Hace seis años entendió que la última parte de su vida, no solo la laboral, quería dedicarla a romper las barreras de la edad en el mundo profesional. Catalina, diseñadora industrial de profesión e investigadora por convicción, es cofundadora y gerente de 10Ideas, empresa abanderada del *age-pride* (el orgullo de la edad) desde 2018. Por su parte, Eloisa, comunicadora social y periodista con un MBA, experimentó por primera y única vez, después de treinta y cinco años de experiencia, lo que era ser despedida. Las nuevas experiencias de vida hicieron que fuera posible reinventar su vida para encontrar un estilo de trabajo hecho a su medida. Juntas, decidieron lanzar Ser Perennial.

Esta iniciativa comenzó oficialmente en 2015 y el lanzamiento fue en 2016, gracias al trabajo en red, sin la necesidad de formar una compañía formal, trabajando con colegas de forma independiente.

121
....

OBJETO

Formación y acompañamiento en desarrollo humano, tanto en habilidades como en competencias, así como en consultoría para el diagnóstico de la igualdad y la equidad.

ESTRUCTURA

Inma trabaja de forma independiente, pero en equipo, con colegas y colaboradores que suman unos doce en total.

ALCANCE

Es un proyecto social para formar líderes, es decir, personas integralmente comprometidas con el ecosistema.

Considerando todos los seminarios web y talleres realizados, ha logrado impactar en unas tres mil personas.

IMPACTO COVID

El foco principal de su trabajo es la formación, capacitación y facilitación de encuentros propositivos. La Covid 19 ha cambiado la organización,

que ahora es 100% virtual. Las herramientas y metodologías evolucionaron también hacia este formato.

MEDICIÓN DE IMPACTOS

Hasta el momento, no se ha centrado en este aspecto, pero es algo que tiene en cuenta y que comenzarán a realizar en breve.

ADAPTACIÓN

La adaptación es constante, más en este tiempo de pandemia, donde la virtualidad se ha adueñado de la formación.

La revisión de la perspectiva y de los objetivos se realiza de forma anual.

La misión es lo que se mantiene más inalterable.

FUTURO

Desarrollar el área de investigación destinada a la inclusión de edad, fortalecer el acompañamiento en las empresas y corporaciones en términos de diversidad y sensibilizar a la sociedad sobre el liderazgo evolutivo para un mundo mejor.

SABER MÁS

Más información sobre Ser Perennial en <https://serperennial.com/>.

II.5 ELEMENTOS CLAVE PARA LAS EMPRESAS Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Promover la participación productiva en la sociedad de las personas a lo largo de su ciclo vital es un elemento fundamental de justicia social, además de un gran valor para nuestras economías. El envejecimiento activo previene numerosas enfermedades, que derivan en dependencia, con consecuencias muy negativas para las personas que las sufren, su entorno inmediato y la sociedad en general debido a los costes sanitarios y limitaciones de desarrollo laboral a los que son sometidos los cuidadores, la mayoría de las cuales son, en la actualidad, mujeres. La oportunidad de una vida sin enfermedades crónicas hasta una edad avanzada se va gestando desde mucho antes de que las personas lleguen a la ancianidad. Cuando una empresa hace una apuesta decidida por involucrar a los profesionales en su madurez y en torno a su edad de jubilación, esta empresa está avanzando sus intereses a la par que produce un inmenso valor para la sociedad.

La conceptualización de estrategias intergeneracionales genera oportunidades de envejecimiento activo que potencian 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, las instancias que encontramos de su aplicación son limitadas y, en su mayoría, referidas a la mentoría. 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 a la inversa). Esta manera de mirar la colaboración intergeneracional hereda paradigmas anteriores.

Por una parte, nace de una gestión basada en la medición por grupos de edad, en lugar de considerar valores y cualidades. Como hemos visto, la medición por grupos de edad es útil para dar seguimiento a potenciales situaciones de discriminación, pero no lo es tanto a la hora de generar maneras innovadoras de evitarlas. Puede atrapar a las personas en etiquetas vinculadas a su generación, como, por ejemplo, que ciertas generaciones son más proclives a una «mentalidad de crecimiento» mientras que otras mantienen una «mentalidad fija».

Las empresas afrontan un segundo reto que este informe comparte: la falta de un lenguaje ampliamente aceptado que refleje la nueva realidad demográfica. En este informe hemos utilizado a veces la expresión «personas de edad madura» para evitar los términos «mayor» y «tercera

edad», que para muchos denota personas con limitaciones en cuanto a su capacidad de aportar. Sin embargo, muchas de las fuentes que hemos consultado, así como los innovadores sociales en sus entrevistas, usan la palabra «mayor», que también aparece, por tanto, en el estudio.

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 exclusivamente 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 intergeneracional consiste en crear espacios en los que las distintas generaciones que coexisten pueden aportarse valor entre sí en combinaciones diversas.

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 otras generaciones. Con estos contextos promueven el intercambio de conocimientos, que ocurre orgánicamente. Diseñan las iniciativas de colaboración intergeneracional en torno a objetivos comunes a las distintas generaciones que participan en ellas (ocio, aprendizaje, cohabitación, emprendimiento, etc.). La colaboración intergeneracional exitosa no se plantea de forma asistencial, ni en una dirección ni en otra, sino que son proyectos equilibrados en los que todas las generaciones implicadas salen ganando de la colaboración.

Coherentemente, los innovadores sociales entienden que en las iniciativas de colaboración intergeneracional «las personas son las protagonistas». Porque para ellos, sus usuarios son fundamentalmente personas, no fundamentalmente mayores. Cuando se refieren a los beneficiarios de edad madura, es infrecuente que usen «mayores» en sustitución de «personas mayores», pero sí es frecuente que usen «personas» sin calificarlas de mayores. De nuevo, destaca una aproximación a la persona como tal, no exclusivamente en su condición de mayor o de sujeto de asistencia.

Además, 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 los usuarios de edad madura. Piensan el empleo como herramienta de participación productiva en la sociedad, como un medio para ser feliz. Todos coinciden en que es necesario reinventar las etapas maduras, en las que las personas tienen inquietudes, curiosidad y proyectos que deben poder explorar. Son proyectos que pueden iniciar antes de la jubilación y continuar tras ella.

En resumen, la calidad de vida en esta edad coincide con la existencia de un verdadero proyecto de vida, un proyecto de felicidad compartida.

La comunidad es entonces 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 las palabras «trabajo» o «empleo», y con más frecuencia incluso que la palabra «vida». Atreviéndose a innovar desde una perspectiva de comunidad, el envejecimiento puede convertirse en una oportunidad para la sociedad en general, 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 colaboración intergeneracional así planteadas requiere de trabajo en red, en colaboración entre empresas y organizaciones de innovación social. Esta colaboración puede tener muchas materializaciones diferentes, 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 esta.

Futuras líneas de investigación

Este trabajo avanza en la necesaria reflexión sobre cómo gestionaremos como sociedad un futuro con un mundo cada vez más envejecido, con calidades de vida dispares para personas con la misma edad biológica y en el que conviven cada vez 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.

Este estudio ha tratado de profundizar en el análisis de cómo los innovadores sociales miran la colaboración intergeneracional, destilando enseñanzas para las empresas. De cara a dar un paso más en este análisis, sería importante desarrollar pruebas de cómo adaptar estas enseñanzas al contexto de la empresa y dar seguimiento a sus resultados.

Otra de las cuestiones importantes es la adecuación del lenguaje a la nueva realidad social. Con frecuencia, en las empresas usamos etiquetas para referirnos a las personas de nuestra comunidad (empleados, exempleados y otras) que no reflejan fielmente (ni resultan útiles) a las personas que caen bajo esa categoría. Literalmente, nos faltan las palabras. O, más bien, las que tenemos refieren en el imaginario colectivo a paradigmas antiguos. Como, por ejemplo, la equivalencia entre «mayor» y «tercera edad». Sin embargo, en ocasiones, el debate sobre el lenguaje desvía el foco de otras consideraciones relevantes. Por tanto, es importante desarrollar esfuerzos de investigación aplicada en colaboración con las empresas para comprender el impacto que el uso del lenguaje tiene 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.

Otro elemento que no era objeto de este estudio, pero que será importante conocer en mayor profundidad, es cómo se interrelaciona 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 realizan estas mediciones, nunca sabrán si en su seno se están perdiendo oportunidades de poner en valor a unas generaciones o a otras que podrían estar siendo discriminadas. Sin embargo, ya hemos comentado que los rangos con los que medimos, al ser aplicados directamente al diseño de intervenciones intergeneracionales, pueden ser limitantes. Las empresas se beneficiarían mucho si avanzaran en su comprensión de esa interacción entre las herramientas a su disposición.

II.6 ANEXO - CUESTIONARIO

1. Breve descripción del proyecto.
2. ¿Cuál es la historia que hay detrás de la creación de este proyecto? ¿Qué proceso recorristeis hasta llegar a la idea de vuestro proyecto?
3. ¿Cómo lograsteis lanzarlo? ¿Cuándo comenzó oficialmente?
4. ¿Cómo os financiasteis al principio?
5. ¿Habéis tenido que hacer cambios y adaptaciones o habéis mantenido siempre el mismo rumbo?
6. ¿Cuánta gente conforma el grupo principal que gestiona el proyecto? ¿Qué roles tenéis?
7. ¿Cómo ha afectado la pandemia de la Covid 19 al proyecto?
8. ¿Cuál es vuestra contribución a la creación de un mundo mejor? ¿Cuáles son vuestros pilares que generan más impacto? ¿Cuál es el mayor logro o contribución de vuestra iniciativa?
9. ¿Qué alcance tiene el proyecto? ¿A cuántas personas había impactado hasta ahora?
10. ¿Cómo medís vuestro impacto?
11. ¿Colaboráis con corporaciones? Si es así, ¿cómo? ¿Hay algún ejemplo específico que puedas compartir? ¿Crees que existen otras formas de colaboración con las corporaciones además de las que ya estáis utilizando?
12. Si no colaboráis con ninguna corporación, ¿cómo creéis que podrías colaborar con ellas? ¿Lo habéis intentado en el pasado? Si es así, ¿qué pasó?
13. ¿Qué planes tenéis para los próximos cinco años?
14. ¿Quieres agregar algo más que te apetezca compartir con nosotros?



AUTORES

Rafael Puyol Antolín



Actual presidente de la Universidad Internacional de La Rioja (UNIR), entre 2003 y 2018 trabajó en el Instituto de Empresa, donde fue vicepresidente de Relaciones Institucionales y de la Fundación, así como creador y director del Observatorio de Demografía y Diversidad Generacional, en el que continúa colaborando. En la IE University desempeñó, además, el cargo de 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.

Está especializado en demografía y ha publicado dieciocho libros y más de trescientos artículos sobre esta materia. Sus líneas de investigación prioritarias son las migraciones y el envejecimiento demográfico.

Creador y primer presidente del Grupo de Población en la Asociación de Geógrafos Españoles, es miembro de la junta directiva del Capítulo Español del Club de Roma; vicepresidente primero de la Real Sociedad Geográfica; académico de número de la Real Academia de Doctores; académico de Social Sciences en la European Academy of Sciences and Arts de Salzburgo, y miembro del jurado del Premio Princesa de Asturias de Ciencias Sociales.

Fue vicepresidente de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE), amplió sus estudios de demografía en París y Nottingham (Reino Unido) y presidió el Consejo de Administración del Colegio de Estudios Europeos Miguel Servet de París (1998-2003).

Ostenta la Cruz de Comendador de la Orden del Mérito de la República Federal de Alemania y Gran Cruz de Alfonso X El Sabio. Posee la medalla de oro de seis universidades de todo el mundo y es doctor honoris causa por otras siete. Fue presidente de SECOT (Seniors Españoles para la Cooperación Técnica) y actualmente es su presidente de honor.

Concepción Galdón Sanz-Pastor



Es la responsable de las iniciativas de docencia e investigación sobre impacto sostenible en la IE University, donde además dirige el Centro de Innovación Social. Dirige la creación de contenido académico sobre impacto sostenible en todas las escuelas y programas, el fomento de la investigación en la materia y la colaboración con organizaciones y socios interesados en 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.

Licenciada en Económicas por la Universidad Autónoma de Madrid, tiene un máster en Administración Pública y Desarrollo Internacional por la Harvard Kennedy School y es doctora en Economía Internacional y Desarrollo por la Universidad Complutense de Madrid, que le concedió el Premio Extraordinario de Doctorado en Economía. Su investigación de doctorado se centra en el uso de la tecnología en el emprendimiento social. Ha publicado diversos artículos en revistas académicas y es autora de varios capítulos de libros. Además, escribe regularmente en algunos medios de comunicación y es ponente habitual en conferencias internacionales.

Su experiencia profesional anterior incluye la fundación de una ONG, el Servicio de Adquisiciones de la ONU, la División para América Latina de Banco Santander y el Gobierno de Liberia, donde trabajó bajo la presidencia de Ellen Johnson-Sirleaf, Premio Nobel de la Paz 2011.

Terry Huang



Es profesor y catedrático del Departamento de Política y Gestión Sanitaria, director del Centro de Diseño de Sistemas y Comunidades (Center for Systems and Community Design) y codirector del Centro de Investigación para la Prevención (NYU-CUNY Prevention Research Center —CDC-designated—) 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).

Anteriormente, fue uno de los principales responsables de los Institutos Nacionales de Salud de EE. UU. (US National Institutes of Health, NIH), donde se ocupó de la integración de la ciencia de los sistemas y la prevención de la obesidad.

Posee una larga experiencia en la dirección de investigaciones y políticas relacionadas con la obesidad y la prevención de enfermedades crónicas. También le apasionan aspectos como la salud comunitaria orientada a los sistemas, el diseño de la salud, el emprendimiento en la salud pública y otras estrategias de impacto en colectivos. Ha ejercido como profesor y tiene muchas publicaciones sobre estas y otras muchas materias.

En la actualidad, su trabajo se centra en la innovación en campos donde confluyen los negocios, el diseño y la salud, como es el caso del desarrollo de la plataforma de emprendimiento Firefly Innovations (www.firefly-innovations.com) en el sector de la salud pública.

Recibió el Premio a la Innovación del Departamento de Salud y Servicios Sociales de EE. UU. en 2010 y el Premio al Director de los NIH en 2011. También recibió el Premio al Mérito del Instituto Nacional del Cáncer en 2012 y, en 2013, el Centro Médico de la Universidad de Nebraska lo nombró Científico Distinguido.

Posee un doctorado en Medicina Preventiva y un máster en Salud Pública (MPH) por la Universidad del Sur de California; un máster en Administración de Empresas por la IE Business School (Madrid, España) y un grado en Psicología por la McGill University (Montreal, Canadá). Posee un certificado en Salud Pública (CPH) y es miembro, consejero y expresidente de The Obesity Society. También es director consejero y vicepresidente para América del Norte de la World Obesity Federation.

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 la IE School of Human Sciences and Technology y profesora adjunta de Innovación y Diseño en el IE. Además, es profesora invitada en temas relacionados con la sostenibilidad y el diseño en la Geneva Business School.

Laura diseña proyectos sostenibles desde el punto de vista del comportamiento. Ha publicado artículos en The Beam y en Global Voices y ha recibido el Premio Fundación IE en Humanidades (IE Awards for the Humanities) por sus trabajos sobre ética, democracia, diseño del comportamiento y sostenibilidad.

Laura se graduó con distinción en el Master in Customer Experience and Innovation (MCXI) de la IE School of Human Sciences and Technology (Madrid, España). Además, es licenciada en Estudios Ingleses por el Trinity College de Dublín (Irlanda) y tiene un Certificado de Honor en Educación Bilingüe por la Universidad Internacional de Cataluña (España).

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.

También se dedica a la investigación, la creación de contenidos y el desarrollo de proyectos relacionados con la longevidad, el envejecimiento poblacional y la esperanza de vida. Su último hito ha sido la creación del espacio Longevity Initiatives, un proyecto personal destinado a liderar el conocimiento del segmento del mercado que crece con mayor rapidez, pero que sigue siendo el más desconocido: los seniores.

Miembro de diferentes grupos y asociaciones cuyo fin es ampliar su contribución a la sociedad, como Aging 2.0, Foro de la Sociedad Civil, Instituto de Empresa y Nova Talent, también colabora como investigadora en el Observatorio de Demografía y Diversidad Generacional.

AGRADECIMIENTOS





Primera edición 2021

© **Editorial Instituto de Empresa S.L. 2021**

María de Molina, 13. Madrid

Directora Editorial IE: Cynthia Fernández Lázaro

Editorial Advisor: Igor de la Horra

Colaboradores: Laura Rodríguez Arias

Maquetación e impresión: Exce

Reservados todos los derechos. No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea mecánico, electrónico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del *copyright*.

ISBN: 978-84-85669-71-4

Depósito legal: M-19551-2021

Hecho e impreso en España.

