

SÍGUENOS EN

**INFORME: EL DESAFÍO DE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL EN LA EMPRESA**

## **Un 55% de empresas españolas percibe problemas de convivencia generacional en sus plantillas**

**8 de cada 10 empresarios en España afirma sentirse ‘bastante’ y ‘muy’ preocupado por los problemas intergeneracionales que se encuentran entre sus equipos en la actualidad.**

**El 56% de problemas se relacionan con la brecha digital entre generaciones.**

**El 84% de los directivos reconoce haber implantado ya medidas para combatir las dificultades derivadas de la edad entre equipos, como la creación de entornos que promueven relaciones intergeneracionales, programas de mentoring y coaching y la ejecución de un plan de Diversidad generacional.**

**El 93% de los consultados afirma que su negocio requiere de nuevas competencias que no encuentra entre sus empleados y el 77% considera difícil o muy difícil disponer en el mercado de los perfiles profesionales que necesita.**

**Madrid, 27 de junio de 2023**

Las empresas españolas se enfrentan a un reto especialmente complejo como es la gestión de la diversidad generacional en las plantillas, un desafío que siempre ha estado latente y que ha adquirido una mayor magnitud en los últimos años. Especialmente por dos motivos, el primero de ellos la evolución demográfica tanto en las empresas como en la sociedad española, con una representación cada vez más amplia de perfiles seniors y, en segundo lugar, por la escasez de talento joven para determinadas posiciones ligadas a la digitalización. Gestionar adecuadamente

SÍGUENOS EN

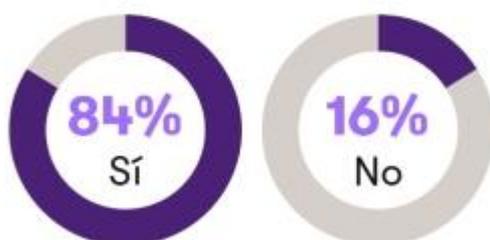


la diversidad generacional se ha convertido en una necesidad, más aún cuando **el 55% de los directivos encuestados percibe problemas de convivencia entre el talento joven y senior**, una de las principales conclusiones que arroja el **Informe El Desafío de la Diversidad Generacional en la Empresa**, elaborado por **Grant Thornton** que nace tras un exhaustivo análisis de estudios sobre diversidad de diferentes fundaciones e instituciones académicas, datos e informes de fuentes públicas y una encuesta de carácter cuantitativo a CEOs, directores generales y directores de RRHH de toda España.

De entre los empresarios que detectan estos problemas intergeneracionales en su actividad diaria, más de la mitad (56%) los relacionan directamente con la brecha digital existente en la actualidad entre los empleados de más edad y los jóvenes, calificando estos problemas de grado intermedio. El 42% reconoce haber detectado algún problema de carácter menor directamente relacionado con la diversidad generacional y sólo un 2% confiesa haber vivido problemas graves en este sentido.

Existe sin embargo cada vez más concienciación en el entorno empresarial con todo lo relacionado con la diversidad generacional. Casi 7 de cada 10 directivos en España afirma que le preocupan bastante estos problemas y un 14% se muestra muy preocupado. Las causas de esta inquietud la identifican con lo esencial que es para el desarrollo de la empresa que el talento senior y el talento joven trabajen de forma conjunta (56%). El 41% cree que es un factor determinante para la solidez de la plantilla y un 6% asegura que afecta directamente al ambiente laboral.

¿Ha puesto en marcha en su empresa acciones para afrontar el reto de la diversidad intergeneracional?



¿Lo planteáis estudiar en el futuro?



En España las peculiaridades del mercado laboral convierten a la diversidad generacional en un asunto especialmente relevante. El envejecimiento demográfico

SÍGUENOS EN

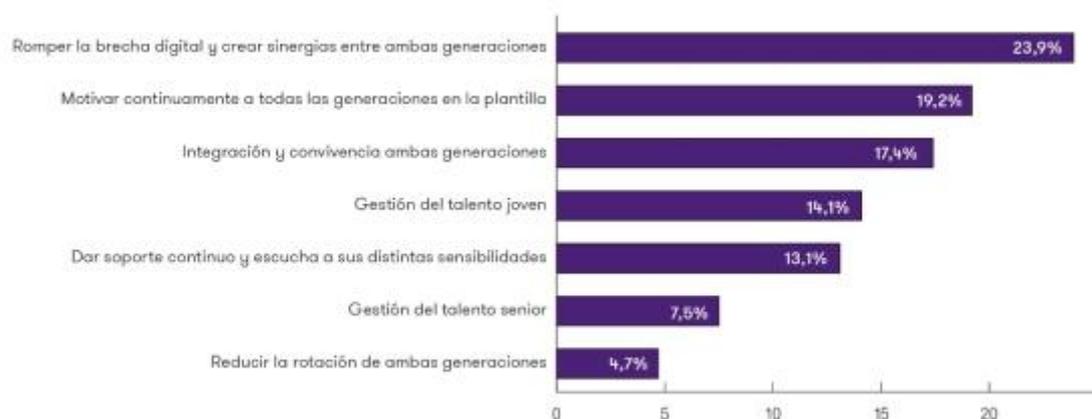


nacional, con un 19% de la población que se sitúa ya por encima de los 65 años, obliga a las personas de mayor edad a tener un papel fundamental para evitar que el mercado se desfonde. Para **Ramón Galcerán, presidente de Grant Thornton en España**, "la coexistencia de cuatro generaciones distintas un mismo espacio precisa de una gestión de la diversidad generacional que las empresas y directivos ya identifican como determinante en el futuro más inmediato. Sin duda, trabajar en aras de la dinamización de la diversidad en todas las plantillas aumenta el rendimiento de los equipos y termina impactando de forma positiva en el negocio".

### Medidas y retos para afrontar la diversidad generacional

En relación con las medidas puestas en marcha por las empresas españolas para afrontar el desafío de la diversidad generacional, el 84% de los directivos y expertos en talento reconocen haber puesto ya en marcha actuaciones para solventarlo. De entre los que todavía no han acometido ninguna medida, el 76% asegura sin embargo que tiene previsto su implantación en el futuro. Entre estos planes, la creación de entornos que promuevan las relaciones intergeneracionales (38%), los programas de *mentoring* y *coaching* (38%) y la ejecución de un plan de Diversidad Generacional (35%) son las acciones llevadas a cabo más frecuentemente entre las empresas en España. Les siguen en menor desarrollo, las *upskilling* y *reskilling* con formación profesional (33%), las políticas de conciliación (28%), la remuneración variable a objetivos de diversidad generacional (25%) las políticas de evolución salarial (24%) y el estudio de la jornada de 4 días (17%).

#### ¿Qué supone un mayor reto dentro de su organización?



Fuente: Encuesta Grant Thornton, marzo 2023.

SÍGUENOS EN



No obstante, esta no es una tarea sencilla. Consultados sobre el mayor reto que se encuentran dentro de la organización, el 23% de los directivos españoles indica que romper la brecha digital y crear sinergias entre generaciones constituye el principal desafío, por delante del 19% que considera como gran reto motivar continuamente a todas las generaciones de la plantilla. Le sigue con el 17% la integración y la convivencia entre las generaciones, la gestión del talento joven (14%) y la necesidad de contar con un soporte continuo y de escucha para detectar distintas sensibilidades entre los colectivos (13%).

### Búsqueda de talento adecuado a las necesidades

La búsqueda de talento que se ajuste a la realidad actual de las empresas es otro de los grandes problemas que enfrenta el entramado empresarial en España. El 93% de los consultados afirma que su negocio requiere de nuevas competencias que no encuentra entre sus empleados y el 77% – CEOs, directores generales y directores de Recursos Humanos – considera difícil o muy difícil encontrar en el mercado los perfiles profesionales que necesita.

**Según se desprende del informe de Grant Thornton**, esta coyuntura responde inequívocamente a una descoordinación entre el ámbito corporativo y la educación superior. Una dificultad añadida que genera un aumento de la competencia tanto en la captación como en la retención de talento. Las empresas han de desplegar políticas de captación y preservación del talento más sofisticadas, que alberguen aspectos comunes para el talento joven y el talento senior, y a su vez otros específicos para cada una de las generaciones que cohabitan en la empresa española. Esta será una tarea fundamental para subsanar los problemas de convivencia detectados en este informe.

Para **Aurora Sanz, Socia Directora de Laboral en Grant Thornton**, “No existe una fórmula mágica para ganar esta batalla en la guerra del talento, pero algunas políticas allanan enormemente el camino. La construcción de una marca de empleador positiva y coherente con la realidad laboral, la inclusión del liderazgo a todos los niveles en la apuesta por la diversidad generacional o la formación especializada para cada una de las cuatro generaciones son herramientas que beneficiarán a la correcta gestión de la diversidad generacional y a la retención del talento”.

Los expertos consultados para el informe apuntan a un cambio de valores de las generaciones laborales más jóvenes. Ahora no se da tanta importancia a la estabilidad y se plantean las carreras profesionales de forma más cortoplacista. Las empresas se encuentran con auténticos rompecabezas para seducir al talento

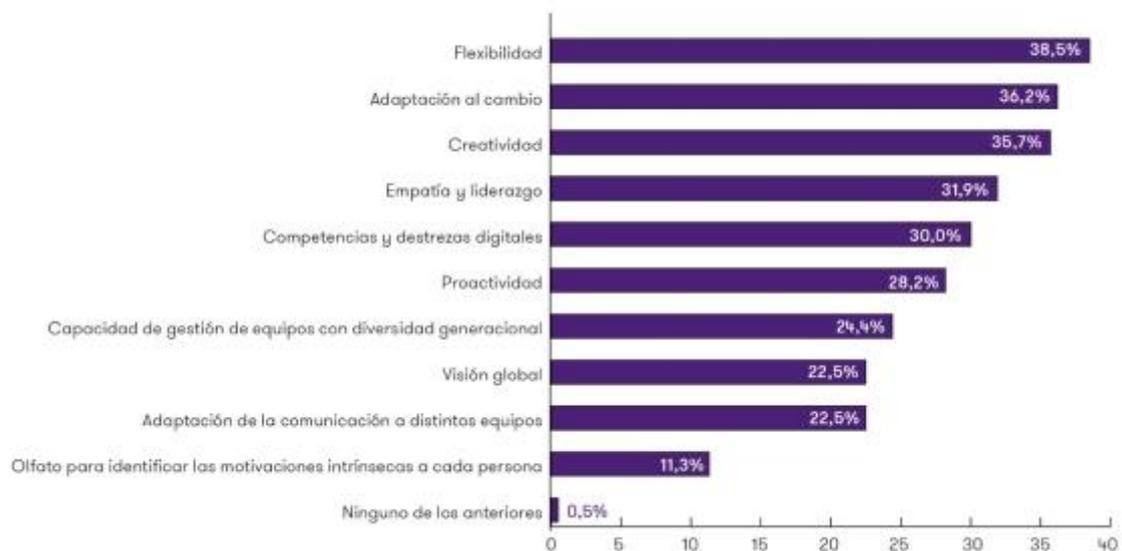
SÍGUENOS EN



joven, y tienen que emplear herramientas y estrategias más sofisticadas que las basadas en la remuneración. Además, la flexibilidad laboral, que va mucho más allá del teletrabajo, se ha convertido en un requisito imprescindible, y poco a poco va solidificando nuevas formas de trabajar y otras culturas corporativas.

Este contexto ha propiciado también un cambio en las competencias más valoradas en la contratación de los nuevos perfiles. Los expertos de Recursos Humanos consultados por Grant Thornton sitúan la flexibilidad del trabajador como las competencias más apreciadas (38%), seguida de la adaptación al cambio (36%) y la creatividad (35%). Le siguen otras capacidades como empatía y liderazgo (31%), competencias y destrezas digitales (30%), proactividad (28%), capacidad de gestión de equipos con la diversidad generacional (24%), visión global (22%), adaptación de la comunicación a distintos equipos (22%) y olfato para identificar las motivaciones intrínsecas a cada persona (11%).

¿Cuáles son las competencias que más valora actualmente al contratar a una persona trabajadora?



Fuente: Encuesta Grant Thornton, marzo 2023.

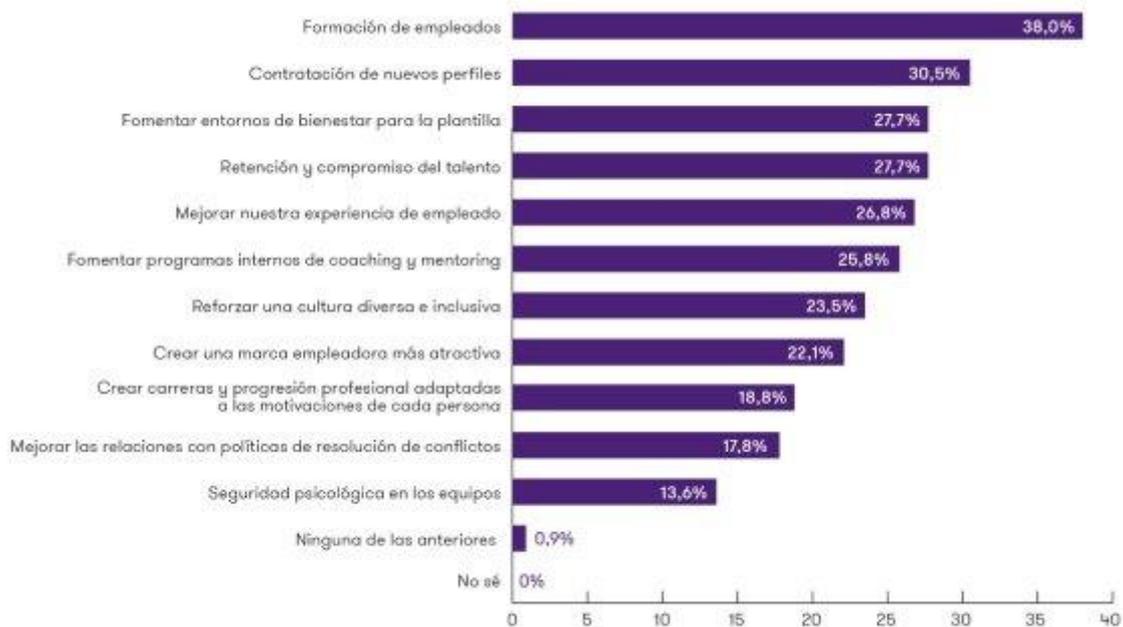
Para conjugar esta necesidad de perfiles de nuevas competencias con una correcta gestión de la diversidad generacional en las plantillas, los expertos reconocen que se necesitan medidas concretas, como programas de 'upskilling' y 'reskilling', orientadas fundamentalmente (pero no exclusivamente) al talento senior, y con especial foco a las competencias que la empresa precisa y no encuentra fácilmente en el mercado, como las digitales y las 'soft skills'. Los programas de 'mentoring' y 'coaching' también pueden ser muy eficaces, mejorando a su vez la gestión de la diversidad generacional.

SÍGUENOS EN



Ante la escasez de talento joven, los resultados obtenidos muestran que los esfuerzos de los departamentos de Recursos Humanos de las empresas españolas se están orientando en dos direcciones principales. El 38% de las empresas consultadas afirma estar fomentando la formación de sus empleados, mientras que el 30% asegura estar contratando nuevos perfiles. En un escalón inferior se sitúan las políticas para fomentar entornos de bienestar para la plantilla, así como la retención y el compromiso del talento (ambos con el 27%) y el fomento de programas internos de *coaching* y *mentoring*. (25%).

#### ¿Hacia dónde está enfocando su empresa sus esfuerzos de recursos humanos?



Fuente: Encuesta Grant Thornton, marzo 2023.

El refuerzo de la cultura inclusiva (23%) es otro de los aspectos hacia donde las empresas están enfocando sus esfuerzos en Recursos Humanos, seguido de la creación de una marca empleadora más atractiva (22%), la creación de carreras y progresión profesional adaptada a las motivaciones personales (18%), la mejora de las relaciones con políticas de resolución de conflictos (17%) y la seguridad psicológica de los equipos (13%).

---

Sobre Grant Thornton

SÍGUENOS EN



Grant Thornton es una Firma de servicios de auditoría, consultoría y asesoramiento fiscal, legal y financiero. Pertenece a una de las organizaciones mundiales líderes en servicios profesionales, Grant Thornton Internacional, con 68.000 profesionales presentes en más de 140 países. En España cuenta con un equipo de más de 900 profesionales multidisciplinar, transversal, con experiencia y visión empresarial, que da servicio a más de 3.500 clientes en 12 oficinas repartidas por el territorio nacional: Madrid, Barcelona, Bilbao, Castellón, Las Palmas, Málaga, Murcia, Pamplona, Sevilla, Valencia, Vigo y Zaragoza.

---

Para ampliar información o hablar con profesionales de Grant Thornton, no dudes en llamarnos:

**DEPARTAMENTO COMUNICACIÓN  
GRANT THORNTON**

**POLICARPO AROCA**

Director de Comunicación

T 91 576 39 99

M 650 71 31 21

[Policarpo.aroca@es.gt.com](mailto:Policarpo.aroca@es.gt.com)

**ROMAN**

**GINÉS CAÑABATE**

T 91 591 55 00

M 649 21 44 70

[g.canabate@romanrm.com](mailto:g.canabate@romanrm.com)

**DIEGO CHECA**

T 91 591 55 00

M 602 25 39 87

[d.checa@romanrm.com](mailto:d.checa@romanrm.com)