

DIAGNÓSTICO DE LA  
**DIVERSIDAD**  
**GENERACIONAL**



EDICIÓN II

ANÁLISIS DEL TALENTO INTERGENERACIONAL EN LAS EMPRESAS

PRIMER ESTUDIO EN ESPAÑA CON RIGOR CIENTÍFICO SOBRE EL TALENTO GENERACIONAL ELABORADO POR EL OBSERVATORIO GENERACIÓN & TALENTO Y SU SOCIO ACADÉMICO LA UNIVERSIDAD PONTIFICIA DE COMILLAS ICAI-ICADE

SOCIO  
ACADÉMICO:



PATROCINADOR  
INFORME:



# PRÓLOGO

z | y | x | baby boomer

**Elena Cascante**

Presidenta  
Asociación 50plus y Socia  
Directora Observatorio GT



**Ángeles Alcázar**

Socia Directora  
Observatorio GT



**Jesús Labrador**

Profesor e investigador  
Universidad Pontificia de  
ComillasCAI-ICADE



## DIAGNÓSTICO DE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL

Las compañías presentan plantillas cada vez más heterogéneas en lo relativo a la edad. No es raro encontrar entre tres y cinco generaciones conviviendo en la misma coyuntura laboral: Veteranos, Baby Boomers, Generación X, Generación Y, Generación Z. Ninguna de ellas tiene el mismo modo de trabajo, formas de proceder, conocimientos y circunstancias laborales y vitales. La mayoría somos conscientes de estas diferencias, pero no hemos profundizado en qué experiencias, valores, habilidades, inquietudes y motivaciones marcan su esencia vital y profesional. A día de hoy, no sabemos realmente quiénes son estas generaciones, sobre todo las más jóvenes, y cuál es la aportación de su valor en el ámbito laboral.

Esta realidad generacional se hace estratégica para las organizaciones porque todavía son muchos los desafíos por resolver. Entre otros, necesitamos que los Baby Boomers se jubilen lo más tarde posible y que sigan aportando valor. Sin embargo, los desvinculamos o no contamos ya con ellos, y nadie mide en términos económicos lo que supone la descapitalización de su conocimiento. Mientras, nuestros jóvenes maduros, la generación X, actualmente atrapados entre las cargas propias de su edad, hijos, hipotecas...y la falta de proyección en sus carreras profesionales por el tapón de los Baby Boomers, se sienten estresados y desmotivados porque todo recae sobre ellos. En relación a nuestros jóvenes, la generación Y, los mejor formados, o no trabajan o en el mejor de los casos ha tenido una incorporación muy precaria al mercado laboral o se han planteado la emigración,

hacen trabajos que no se corresponden con su formación y sin embargo los queremos retener. Y finalmente, la generación Z, testigos nuevos de este mundo que están heredando, ven como el esfuerzo y el trabajo realizado por sus padres y la gran formación de sus hermanos no son baluartes del éxito, lo mismo ya no se creen nada...

Son muchas las cuestiones a las que tenemos que dar respuestas de esta realidad generacional, por ello, Observatorio Generación & Talento ha creído fundamental elaborar este estudio y dar respuesta con rigor, sobre quiénes son estos profesionales desde la perspectiva generacional y definir una hoja de ruta con soluciones innovadoras que ayuden a las organizaciones a aprovechar el conocimiento y talento que nos aporta cada uno de ellos.

Queremos agradecer al ICAI-ICADE Universidad Pontificia de Comillas y socio académico del Observatorio que haya contribuido con su trabajo y metodología a que esta investigación sea la primera de España con rigor científico sobre el diagnóstico del talento intergeneracional en el trabajo, y a la Red de Empresas del Observatorio que con su apoyo nos ha permitido analizar esta realidad generacional en sus organizaciones y generar una red de conocimiento entre todos sus profesionales participantes.

No nos cabe duda que una estrategia de gestión de diversidad generacional será fuente de riqueza y de éxito para todos y un imperativo de las organizaciones si quieren ser competitivas en el siglo XXI. Esperamos que este estudio facilite el camino hacia esta realidad.



## DATOS DEL ESTUDIO

### EMPRESAS PARTICIPANTES:



### DATOS MUESTRA:

#### METODOLOGÍA CUALITATIVA

- Focus group realizados: **16**
- Empleados participantes focus groups: **156**
- Workshops profesionales de RR.HH: **8**
- Profesionales de RR.HH. participantes: **165**

#### METODOLOGÍA CUANTITATIVA

- Respuestas encuesta empleados: **4.793**

# LA VOZ DE LÍDERES DE OPINIÓN

z | y | x | baby boomer

## ¿POR QUÉ HAY QUE GESTIONAR LA DIVERSIDAD GENERACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES?

Los expertos lo tienen claro, hay que incorporar una nueva **competencia generacional** en todas las organizaciones si queremos capitalizar la creatividad, el conocimiento y talento de nuestras personas. Se trata de implantar una estrategia integral, con foco en la realidad generacional de las pantillas, para comprometer, motivar, retener y potenciar a personas de perfiles diversos que aporten innovación, nuevas opciones y puntos de vista diferentes, soluciones creativas, y conocimiento en las empresas del siglo XXI.

 **Sabadell**



**Salvador Farrés**

Director de Gestión de RR.HH. Red y Conciliación



**Alberto Ogando García**

Director División HR



**Susana Toril Velasco**

Directora de Relaciones Laborales y Prevención



**Elena Sanz Isla**

Directora General de Recursos Humanos



**José M. Pardos-Gotor**

Head of Change Management & Sustainability



**Arturo Gonzalo Aizpiri**

Director corporativo de Personas y Organización



**Silvia Lázaro**

International Communication, Engagement & Diversity Director



**Francisco de la Calle**

Director de Recursos Humanos Iberia



**Antonio Joaquín Casado**

Responsable Employer Branding



**Aurelio López-Barajas**

Consejero delegado

# GENERACIÓN



z | y | x | baby boomer



Nacidos entre **1956 - 1970**

Actualmente están entre los **[46 - 60]** años



¿CÓMO SE AUTODEFINEN?



- ✓ EMBAJADORES DE MARCA
- ✓ DEDICACIÓN
- ✓ EXPERIENCIA
- ✓ RESPONSABILIDAD
- ✓ CONSTANCIA
- ✓ LEAL Y COMPROMISO
- ✓ APOYO
- ✓ PERSEVERANTES
- ✓ HONESTOS
- ✓ ESFUERZO
- ✓ TRABAJADORES
- ✓ INNOVADORES
- ✓ LUCHADORES
- ✓ AUTODIDACTAS
- ✓ ADAPTABLES
- ✓ EMPRENDEDORES
- ✓ ANALODIGITALES
- ✓ EXPERIENCIA VITAL
- ✓ VALORES

- ✓ TRABAJO BIEN HECHO
- ✓ SUPERVIVIENTES
- ✓ NEXO INTERGENERACIONAL
- ✓ COMPROMISO
- ✓ ESPONJAS
- ✓ NO SABER DECIR QUE NO
- ✓ MOTOR DE CAMBIO SOCIAL

## ORÍGENES



Es la generación nacida tras la postguerra, en plena explosión de la natalidad (de ahí su nombre). Su adolescencia y juventud coincide con la transición política, son años de grandes logros y cambios y de optimismo social. Viven la expansión de la libertad individual, el nacimiento de movimientos pro-derechos sociales y son protagonistas de la incorporación de las mujeres al mercado laboral.

## SU SITUACIÓN LABORAL ACTUAL



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



LA VOZ DE LOS BB: QUÉ OPINAN...



## LA VOZ DEL INVESTIGADOR



“ Nuestro talento actual se basa en la necesidad de aprender a buscarse la vida ”

**Pilar Ordóñez,**  
Actriz y Escritora

# GENERACIÓN



z | y | x | baby boomer



Nacidos entre

1956 - 1970

Actualmente están entre los

[46 - 60] años



¿QUÉ LES PREOCUPA?



## LA VOZ DE RR.HH.:

¿QUÉ OPINAN LAS EMPRESAS DE LOS BABY BOOMERS?



La Red de Empresas ve en los BB a una generación honesta, reflexiva y analítica que se preocupa por el futuro profesional de las siguientes generaciones. Saben que les gusta trabajar y formar parte del equipo, que se plantean el trabajo como un reto personal, que se comprometen con el proyecto empresarial con un alto ingrediente de innovación.

## FORTALEZAS

Compromiso, Esfuerzo y Sacrificio, Responsabilidad, Experiencia y Dedicación, Capital Social.

## DEBILIDADES

Falta de reconocimiento y expectativas, Dificultad para gestionar la incertidumbre, Miedosos, Tapón generacional, Cultura presentista, a la sombra de las siguientes generaciones cultura presentista.

**SU EMPLEABILIDAD:** La crisis ha decidido expulsarles del mercado en su mejor momento profesional, sin consideración a sus cargas familiares y aún a sabiendas de que el conocimiento de la compañía salía por la puerta sin que en muchos casos se hubiera definido un plan relevo generacional.

**EL CLIMA LABORAL:** Se encuentran satisfechos con su trayectoria profesional y está comprometida con su organización pero reclama mayor información por parte de ésta como único medio para mantener un clima laboral que contribuya al buen funcionamiento del negocio, respeto y reconocimiento

**LA TRANSMISIÓN DE CONOCIMIENTO:** Quiere ayudar a transmitir sus conocimientos a los más jóvenes postulándose como sus mentores y también quiere aprender de ellos otras formas distintas de trabajar.

## PALANCAS PARA POTENCIAR EL TALENTO DE



LA RED DE EMPRESAS HA DEFINIDO 5 ÁREAS SOBRE LAS QUE TRABAJAR:



## MULTIMEDIA



# GENERACIÓN



z | y | x | baby boomer



## ORÍGENES



Nacidos en la transición española, su entorno de socialización es el éxito de la primera transición y la modernización definitiva de España.

Es la primera generación más preparada de la historia de este país ya que muchos son universitarios y saben idiomas. La mujer se consolida en el ámbito laboral.

## SU SITUACIÓN LABORAL ACTUAL



Muchos de ellos son mandos medios, sometidos a la presión de los seniors en la alta dirección desde arriba y a la de los empleados más jóvenes por abajo.

Las mujeres de esta generación tienen también su propia presión: las de su carrera profesional y la sus vidas privadas.



Nacidos entre **1971 - 1981**

Actualmente están entre los **[35 - 45]** años

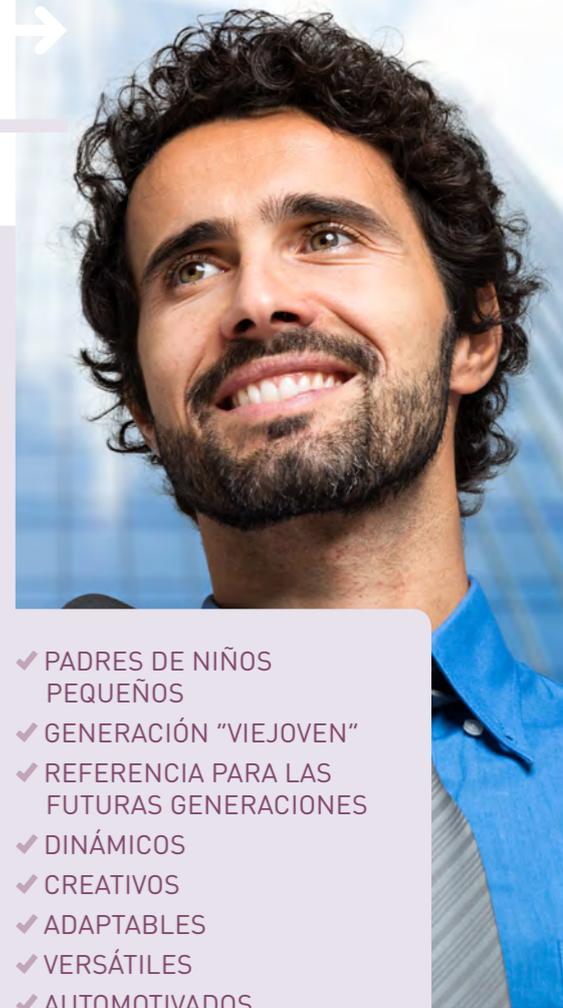


## ¿CÓMO SE AUTODEFINEN?



- ✓ RESILIENCIA
- ✓ COMUNICACIÓN
- ✓ BUSCA VIDAS
- ✓ IMAGINACIÓN
- ✓ EQUILIBRIO
- ✓ PREPARACIÓN
- ✓ CURIOSOS
- ✓ CON CAPACIDAD DE APRENDIZAJE
- ✓ ORIENTADOS AL AUTODESARROLLO
- ✓ CON FUERTES VALORES
- ✓ AUTOEXIGENTES
- ✓ SACRIFICADOS
- ✓ ESFORZADOS Y PERSEVERANTES
- ✓ SABEN TRABAJAR EN EQUIPO
- ✓ GENERACIÓN PUENTE
- ✓ COMPROMETIDOS

- ✓ PADRES DE NIÑOS PEQUEÑOS
- ✓ GENERACIÓN "VIEJOVEN"
- ✓ REFERENCIA PARA LAS FUTURAS GENERACIONES
- ✓ DINÁMICOS
- ✓ CREATIVOS
- ✓ ADAPTABLES
- ✓ VERSÁTILES
- ✓ AUTOMOTIVADOS



LA VOZ DE LA GENERACIÓN X: QUÉ OPINAN...



“ La palabra que mejor nos define es la adaptación ”

Laura Rettschlag,  
Ferrovial

## LA VOZ DEL INVESTIGADOR



# GENERACIÓN



z | y | x | baby boomer



Nacidos entre **1971 - 1981**

Actualmente están entre los **[35 - 45]** años



¿QUÉ LES PREOCUPA? →

**LA VOZ DE RR.HH.:**  
¿QUÉ OPINAN LAS EMPRESAS DE LA GENERACIÓN X?



**FORTALEZAS**

Responsabilidad, Adaptabilidad y Resiliencia, Experiencia, Sacrificio y Esfuerzo.

**DEBILIDADES**

Ansiedad, Frustración, Presión por el entorno, Miedosos, Víctimas de la brecha salarial.

El Grupo de Empresas ve en los X a una generación "puente" entre la "gen Y" y los BB que se caracteriza por su sentido común y un cierto exceso de responsabilidad fruto del esfuerzo y el sacrificio vivido en sus orígenes. Se orientan al cumplimiento de objetivos y buscan la excelencia en su desempeño profesional.

### ¿DÓNDE ESTOY YO Y MIS CIRCUNSTANCIAS?

Son la primera generación mejor formada, conviven con las carreras duales y gestionan el equilibrio de su vida personal y laboral pero su esfuerzo no se correlaciona con la recompensa esperada. Se han volcado en sus responsabilidades y se han olvidado de su YO como personas.

**EL MUNDO DE LO EFÍMERO:** "Actualmente el mundo va demasiado rápido, como las cintas de los aeropuertos; si te estás quieto vas hacia atrás", comentaba uno de los participantes. Estos "jóvenes maduros" pertenecen han jugado en la calle y ahora están en la web, son los eternos resilientes.

**LA CONCILIACIÓN:** Los X están en el punto máximo de su carrera profesional, pero viven atrapados entre sus responsabilidades profesionales y su rol como padres.



## PALANCAS PARA POTENCIAR EL TALENTO DE



LA RED DE EMPRESAS HA DEFINIDO 5 ÁREAS SOBRE LAS QUE TRABAJAR:



## MULTIMEDIA

# GENERACIÓN

# Y

z | y | x | baby boomer



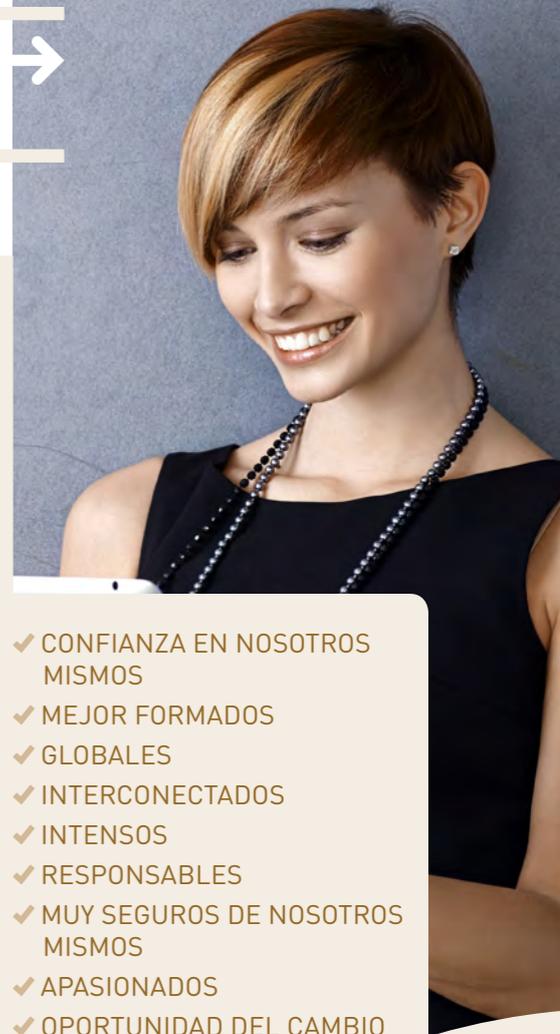
Nacidos entre

## 1982 - 1992

Actualmente están entre los  
**[24 - 34] años**



### ¿CÓMO SE AUTODEFINEN?



- ✓ FLEXIBILIDAD
- ✓ AGIL
- ✓ INNOVADOR
- ✓ DIGITAL
- ✓ BIENESTAR
- ✓ EMOCIONAL
- ✓ INMEDIATEZ
- ✓ SEDIENTA
- ✓ INCRÉDULA CON EL MUNDO
- ✓ INCONFORMISTA
- ✓ PERSISTENTES Y TENACES
- ✓ LIDERAMOS EL CAMBIO
- ✓ TRABAJAMOS POR RETOS
- ✓ CUALIFICADA
- ✓ SIN MIEDO
- ✓ DINÁMICA INCONFORMISTA
- ✓ NOS CUESTA PROFUNDIZAR
- ✓ ADAPTABLES
- ✓ AMBICIOSOS
- ✓ CONFIANZA EN NOSOTROS MISMOS
- ✓ MEJOR FORMADOS
- ✓ GLOBALES
- ✓ INTERCONECTADOS
- ✓ INTENSOS
- ✓ RESPONSABLES
- ✓ MUY SEGUROS DE NOSOTROS MISMOS
- ✓ APASIONADOS
- ✓ OPORTUNIDAD DEL CAMBIO

## ORÍGENES

Nacen en plena modernización que la sociedad española y viven su infancia y adolescencia en medio de un crecimiento económico acelerado, pero se incorporan al mercado laboral cuando estallan todas las burbujas y la economía mundial entra en recesión. Es la generación de internet y de las redes sociales.

## SU SITUACIÓN LABORAL ACTUAL

Se han incorporado al mercado laboral en plena crisis y la precarización preside su relación con él. Los índices de paro juvenil les golpean severamente y muchos se ven obligados a permanecer en la casa familiar o a emigrar; casi 350.000 lo han hecho. El 43% de los jóvenes que sí trabajan están sobrecualificados para el puesto que desempeñan y bloquean así el acceso de los que tienen una formación no universitaria.



LA VOZ DE LA GENERACIÓN Y:  
QUÉ OPINAN...



“ Somos críticos por todo lo que hemos vivido, adaptables y afortunados ”

**Pablo Rodríguez,**  
Gas Natural Fenosa

LA VOZ DEL INVESTIGADOR



# GENERACIÓN



z | y | x | baby boomer



Nacidos entre

# 1982 - 1992

¿QUÉ LES PREOCUPA? →

Actualmente están entre los  
**[24 - 34]** años



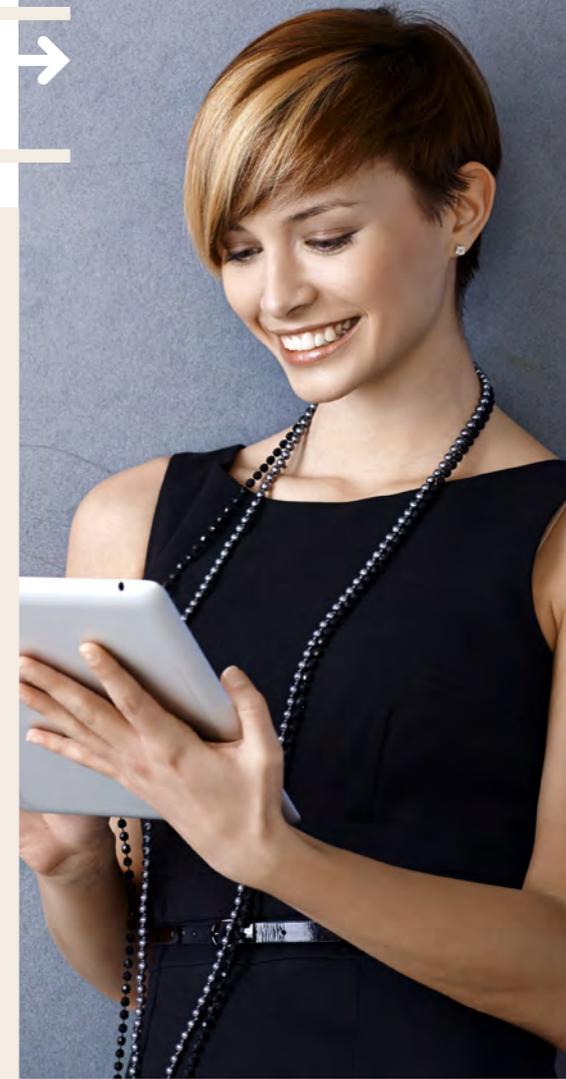
La red de empresas aprecia en esta generación su orgullo de pertenencia como grupo de cuyos valores diferenciales son muy conscientes: se orientan a retos y no les importan tanto las dimensiones de la organización donde trabajen como que el proyecto profesional les apasione. La innovación forma parte de su ADN y quieren que su aportación sea reconocida.

### SU DESARROLLO:

Los millennials tienen el conocimiento y la capacidad para acelerar la organización, pero tienen que ser desarrollados adecuadamente.

### LOS PROYECTOS - RETOS:

Las responsabilidades (familiares, hijos, hipotecas) no están dentro de sus objetivos, prima su "YO". No se deslumbran por las grandes organizaciones y necesitan empatizar con el proyecto, creen en él. Son el acelerador del cambio como generación pero no de manera aislada sino dentro de una organización con unos principios claros al respecto.



### LA VOZ DE RR.HH.:

¿QUÉ OPINAN LAS EMPRESAS DE LA GENERACIÓN Y?



### FORTALEZAS

Ganas de motivarse, pasión, autoconfianza, individualismo, autonomía, inconformismo, aprendizaje continuo y adaptación.

### DEBILIDADES

Impacientes, carencia de habilidades sociales que suplen con las redes sociales, faltos de disciplina, no respetan al jefe y sí admiran al líder, superficiales y faltos de disciplina.

## PALANCAS PARA POTENCIAR EL TALENTO DE



LA RED DE EMPRESAS HA DEFINIDO 5 ÁREAS SOBRE LAS QUE TRABAJAR:



## MULTIMEDIA

# GENERACIÓN

# Z

z | y | x | baby boomer



## ORÍGENES



## SU SITUACIÓN LABORAL ACTUAL



LA VOZ DE LA GENERACIÓN Z: QUÉ OPINAN...



Nacidos entre

# 1993 - 2010

Actualmente están entre los

# [menos 23] años



Se sienten muy cercanos a la generación Y pero se distinguen de ellos en que su niñez y adolescencia ha estado presidida por la crisis. Viven y se desarrollan en la globalización y el cambio de milenio, los mayores están terminando sus estudios universitarios y se están encontrando con un mercado laboral precario. A su alrededor surgen grandes oportunidades globales pero también grandes amenazas.

Los más mayores están terminando sus estudios universitarios y se están encontrando con un mercado laboral precario que no tiene lugar para ellos. Y, además, han visto cómo sus predecesores acumulaban títulos universitarios y másteres para no conseguir trabajo o incorporarse a un trabajo de baja cualificación. Entre los 16 y 19 años hay tasas de paro del 72%, y el 63% de los jóvenes hasta 24 años buscan empleo o son parados de larga duración.

## ¿CÓMO SE AUTODEFINEN?



- ✓ ILUSIÓN
- ✓ EMPATÍA
- ✓ TOLERANTE ANTE LA DIVERSIDAD
- ✓ CREEN EN EL CAMBIO
- ✓ OPTIMISTA
- ✓ INCONFORMISTA
- ✓ LUCHADORA
- ✓ ADAPTABLES
- ✓ SOLIDARIOS
- ✓ INMEDIATEZ
- ✓ INNOVACIÓN
- ✓ DESARROLLO
- ✓ TRABAJO EN EQUIPO
- ✓ INICIATIVA
- ✓ AUTODIDACTA
- ✓ FUERZA DE VOLUNTAD
- ✓ ESFUERZO Y GANAS
- ✓ EXISTENCIA

- ✓ NO TOLERANCIA
- ✓ IMPACIENCIA



## LA VOZ DEL INVESTIGADOR



“ Tenemos capacidad de adaptación, sabemos trabajar en equipo y adolecemos de baja tolerancia a la frustración ”

**Paula Blanco López,**  
de la Universidad Pontificia de Comillas

# GENERACIÓN

# Z

z | y | x | baby boomer



Nacidos entre **1993 - 2010**

Actualmente están entre los **[menos 23]** años



¿QUÉ LES PREOCUPA? →

### SU PRIMER EMPLEO:

Las empresas buscan experiencia y ellos no la tienen. Son becarios, y cuando acaben sus prácticas saben que es posible que no les contraten y que corra el turno con otro becario.

### APRENDER:

Miran a los seniors como los poseedores del conocimiento y experiencia de la compañía, y desearían que les transmitieran su expertise.

### LOS VALORES:

La generación más joven tiene más conciencia social y un compromiso mayor con las causas solidarias. No toleran la corrupción y ven una clara crisis de valores.



### LA VOZ DE RR.HH.:

¿QUÉ OPINAN LAS EMPRESAS DE LA GENERACIÓN Z?



### FORTALEZAS

Iniciativa, Adaptabilidad, Reflexivos-Maduros, Conciencia Social, con foco en el desarrollo personal y no sólo en el profesional, Emprendimiento, Ganas de Aprender, Trabajo Colaborativo.

### DEBILIDADES

Impaciencia, Frustración, Elevado Ego, Inseguridad, Excesiva dependencia del feedback de sus mayores.

## PALANCAS PARA POTENCIAR EL TALENTO DE



LA RED DE EMPRESAS HA DEFINIDO 5 ÁREAS SOBRE LAS QUE TRABAJAR:



## MULTIMEDIA

# ESTUDIO CUANTITATIVO

z | y | x | baby boomer



## ¿QUÉ VALORA DE LAS EMPRESAS CADA GENERACIÓN?

	TRADICIONALES		BB		GENERACIÓN X		GENERACIÓN Y		GENERACIÓN Z	
1	Oportunidades de desarrollo profesional	2,5	Salario competitivo y otros incentivos económicos	2,8	Salario competitivo y otros incentivos económicos	2,8	Salario competitivo y otros incentivos económicos	2,7	Oportunidades de desarrollo profesional	2,8
2	Salario competitivo y otros incentivos económicos	2,8	Oportunidades de desarrollo profesional	3,2	Flexibilidad y posibilidades de conciliar la vida laboral y personal	2,9	Oportunidades de desarrollo profesional	2,7	Flexibilidad y posibilidades de conciliar la vida laboral y personal	2,9
3	Flexibilidad y posibilidades de conciliar la vida laboral y personal	3,5	Flexibilidad y posibilidades de conciliar la vida laboral y personal.	3,3	Oportunidades de desarrollo profesional	3,3	Flexibilidad y posibilidades de conciliar la vida laboral y personal	3	Salario competitivo y otros incentivos económicos	3,4
4	Reputación social creíble y coherente	4	Beneficios tales como planes de pensiones y seguro médico	4,1	Beneficios tales como planes de pensiones y seguro médico	4,4	Programas excelentes de formación (internos y externos)	4,2	Programas excelentes de formación (internos y externos)	3,7
5	Beneficios tales como planes de pensiones y seguro médico	4,2	Reputación social creíble y coherente	4,3	Programas excelentes de formación (internos y externos)	4,4	Beneficios tales como planes de pensiones y seguro médico	4,9	Beneficios tales como planes de pensiones y seguro médico	4,8
6	Programas excelentes de formación (internos y externos)	5	Programas excelentes de formación (internos y externos).	4,5	Reputación social creíble y coherente	4,9	Reputación social creíble y coherente	5,3	Carrera internacional	5
7	Beneficios tales como cheques guardería, guarderías en el centro, gimnasio, actividades deportivas	6,3	Beneficios tales como cheques guardería, guarderías en el centro, gimnasio, actividades deportivas	6,1	Carrera internacional	5,8	Carrera internacional	5,5	Reputación social creíble y coherente	5,3
8	Carrera internacional	7,1	Carrera internacional	6,1	Beneficios tales como cheques guardería, guarderías en el centro, gimnasio, actividades deportivas	6	Beneficios tales como cheques guardería, guarderías en el centro, gimnasio, actividades deportivas	6,2	Beneficios tales como cheques guardería, guarderías en el centro, gimnasio, actividades deportivas	6,5

NOTA: 1. Muy en desacuerdo, 7. Muy de acuerdo

## ¿CUÁLES SON LAS PRIORIDADES DE CADA GENERACIÓN?

	TRADICIONALES		BB		GENERACIÓN X		GENERACIÓN Y		GENERACIÓN Z	
1	Familia (hijos, padres)	14,5%	Familia (hijos, padres)	14,2%	Familia (hijos, padres)	14,0%	Familia (hijos, padres)	13,5%	Crecer profesionalmente	14,0%
2	Autonomía e independencia	13,1%	Autonomía e independencia	12,8%	Crecer profesionalmente	13,1%	Crecer profesionalmente	13,4%	Divertirse, ocio	13,5%
3	Ayudar a otros	12,6%	Amigos, vida social	12,7%	Amigos, vida social	13,0%	Amigos, vida social	13,0%	Amigos, vida social	13,3%
4	Amigos, vida social	12,5%	Crecer profesionalmente	12,7%	Cuidarse físicamente	12,4%	Divertirse, ocio	12,7%	Ayudar a otros	12,7%
5	Cuidarse físicamente	12,2%	Ayudar a otros	12,4%	Ayudar a otros	12,3%	Cuidarse físicamente	12,4%	Cuidarse físicamente	12,7%
6	Crecer profesionalmente	12,2%	Cuidarse físicamente	12,3%	Autonomía e independencia	12,3%	Autonomía e independencia	12,3%	Familia (hijos, padres)	12,1%
7	Desarrollo interior, espiritualidad	12,1%	Desarrollo interior, espiritualidad	11,8%	Divertirse, ocio	11,7%	Ayudar a otros	11,8%	Autonomía e independencia	12,0%
8	Divertirse, ocio	10,9%	Divertirse, ocio	11,4%	Desarrollo interior, espiritualidad	11,2%	Desarrollo interior, espiritualidad	10,8%	Desarrollo interior, espiritualidad	9,9%

Innovamos en la gestión de la diversidad generacional

El **Observatorio Generación & Talento** es un órgano impulsado por la **Asociación 50Plus** para la investigación, análisis y formación en materia de diversidad generacional y su impacto en la realidad socio-económico-laboral en las personas y organizaciones.

# DIAGNÓSTICO DE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL

EDICIÓN II



ANÁLISIS DEL TALENTO INTERGENERACIONAL EN LAS EMPRESAS

Este documento es el informe ejecutivo del estudio **DIAGNÓSTICO DE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL: análisis del talento intergeneracional en las empresas**, elaborado por el Observatorio Generación & Talento y su socio académico la Universidad Pontificia de Comillas ICAI-ICADE. Si está interesado en obtener el estudio completo puede solicitarlo en [www.generaciona.org](http://www.generaciona.org)

SOCIO ACADÉMICO:



PATROCINADOR INFORME:



IMPULSA: **50Plus** think tank

MEDIO COLABORADOR:



SOCIOS COLABORADORES:

