

El reto de la integración generacional en las organizaciones empresariales de la era digital

Este artículo analiza la importancia de crear un marco de integración intergeneracional capaz de hacer eficaces los procesos de transformación digital que las empresas afrontan o están en vías de abordar. La transformación digital ha revolucionado los modelos de negocio incidiendo en ellos de manera disruptiva, cambiando y condicionado las estrategias empresariales referidas a acciones con empleados, clientes y el conjunto de *stakeholders* relacionados directa o indirectamente con la empresa.

Su impacto en los negocios es de tal envergadura, que hoy, más que nunca, es necesario poner a las personas en el centro de los procesos tecnológicos y crear los entornos integrativos entre generaciones para que nadie quede fuera del proceso.

El estado de la cuestión generacional

En la actualidad, las empresas se encuentran inmersas en un contexto dinámico y desafiante, caracterizado por la rápida evolución de las tecnologías de la información y de la comunicación que ha llevado a un proceso ineludible para las organizaciones: la transformación digital. La transformación digital se refiere a la reestructuración profunda de los procesos empresariales, con el objetivo de aprovechar al máximo las tecnologías digitales para mejorar su eficiencia, productividad y competitividad en un entorno cada vez más globalizado y conectado. Esta revolución tecnológica está cambiando la forma en la que las organizaciones operan, interactúan con los clientes y compiten en el mercado teniendo que asumir un abanico de desafíos, siendo uno de los más significativos, la integración generacional de los empleados.

Hoy las empresas se encuentran con equipos de trabajo conformados por individuos pertenecientes a diferentes generaciones, como los *Baby Boomers*, la generación X, los *millennials* y la generación Z. Cada una de estas generaciones tiene sus propias características, valores, estilos de trabajo y habilidades tecnológicas, lo que puede generar ciertas tensiones e incompatibilidades durante el proceso de transformación digital.

En tal sentido, si la transformación digital es un proceso imprescindible para las empresas, no es menos importante y estratégica, la capacidad que las organizaciones tengan para integrar al conjunto de trabajadores en torno al proceso de transformación tecnológica, poniendo en el centro del cambio digital, a las personas. Las organizaciones deberán aprender cómo cada generación de trabajadores se posiciona ante los procesos de implantación de tecnologías digitales.

La colaboración entre generaciones permite una transferencia de

conocimientos y habilidades

Según diversas investigaciones llevadas a cabo por expertos, podemos asegurar que cada generación de empleados posee su propia percepción y experiencia con las tecnologías digitales, lo que puede influir, significativamente, en la forma en que se adapten a los cambios organizacionales impulsados por la transformación digital (Naranjo, 2018, p. 90).

Hay que tener en cuenta que, frente a este proceso irreversible y disruptivo de la transformación digital, no todos los empleados se integran de la misma forma y al mismo ritmo y no todas las generaciones lo asumen de igual manera.

Si las empresas implementan modelos de integración generacional basados en el intercambio de experiencias y conocimientos entre generaciones podrán convertirse en una plataforma de desarrollo organizativo y de motivación para el conjunto de los trabajadores. La colaboración entre generaciones permite una transferencia de conocimientos y habilidades que resulta fundamental para el éxito en la implementación de las nuevas tecnologías y procesos digitales.

La integración generacional en los procesos de transformación digital será uno de los retos más importantes que deberán abordar las organizaciones de manera inmediata y deberá contar con líderes que sean capaces de fomentar un marco integrativo generacional.

Una de las principales barreras para la integración generacional es la brecha digital, entendida como las disparidades entre los distintos grupos de edad en términos de acceso, uso y dominio de las tecnologías digitales.

El proceso de transformación digital puede incrementar la brecha de habilidades digitales entre generaciones, convirtiéndose la cooperación y el aprendizaje conjunto entre los miembros de distintas edades, en pilares fundamentales para superar estas diferencias y avanzar hacia una verdadera transformación.

Para lograr una integración generacional efectiva y real es fundamental que las organizaciones aborden programas intensivos de capacitación digital de los empleados, potenciando sus habilidades tecnológicas y desarrollando sus competencias digitales.

Según el Informe DESI (2022) se dedicarán en Europa para la transformación digital de las empresas y para la formación y capacitación en competencias digitales 127.000 millones de euros, a través de diversas iniciativas y programas. A principios de 2021 se aprobó el Plan Nacional de Competencias Digitales para hacer frente a la falta de competencias digitales en el país.

El plan incluye siete líneas de actuación, como la formación en competencias digitales para grupos de población en riesgo de exclusión digital, la reducción de la brecha digital de género, la digitalización del sistema educativo y la formación en competencias digitales a lo largo de la vida laboral.

El volumen de esta inversión supera los 3.590 millones de euros, dirigidos, fundamentalmente a potenciar programas de formación y capacitación de la población en Competencias Digitales.

Cuando hablamos de generaciones que conviven dentro de las empresas, debemos hacer alguna reflexión previa:

En primer lugar, entender que una generación no está referida exclusivamente al intervalo de tiempo en el que se establece el nacimiento de los miembros de una generación. El concepto de generación va mucho más allá y es más profundo ya que tienen que ver con, los acontecimientos de carácter social, cultural, económico, religioso y político que se desarrolla dentro del intervalo de tiempo de cada generación.

Estas variables condicionan las percepciones que los miembros de cada generación pueden tener sobre la forma y manera de entender el trabajo, las relaciones laborales y los procesos de cambio que se generan en el seno de las empresas en las que trabajan.

En segundo lugar, tendríamos que reflexionar sobre los factores demográficos de la población española. Por un lado, la denominada esperanza de vida al nacer. España se encuentra entre los países con mayor longevidad del mundo. Según el Centro de Publicaciones del Ministerio de Sanidad, en el informe sobre esperanza de vida en la España de 2021 la esperanza de vida al nacer se situó en una media de 82,2 años (85 años en mujeres y 79 años en hombres). Por otra parte, un factor demográfico determinante es el índice de natalidad. España también en esta variable se sitúa, negativamente, a la cabeza del conjunto de países del mundo. Según la última estimación de las fuentes oficiales, durante el año 2023, España tuvo 322.075 nacimientos. Esta cifra supone un descenso del índice de natalidad de aproximadamente un 20 por ciento con respecto al año anterior que ya contemplaba un descenso encadenado en los años precedentes.

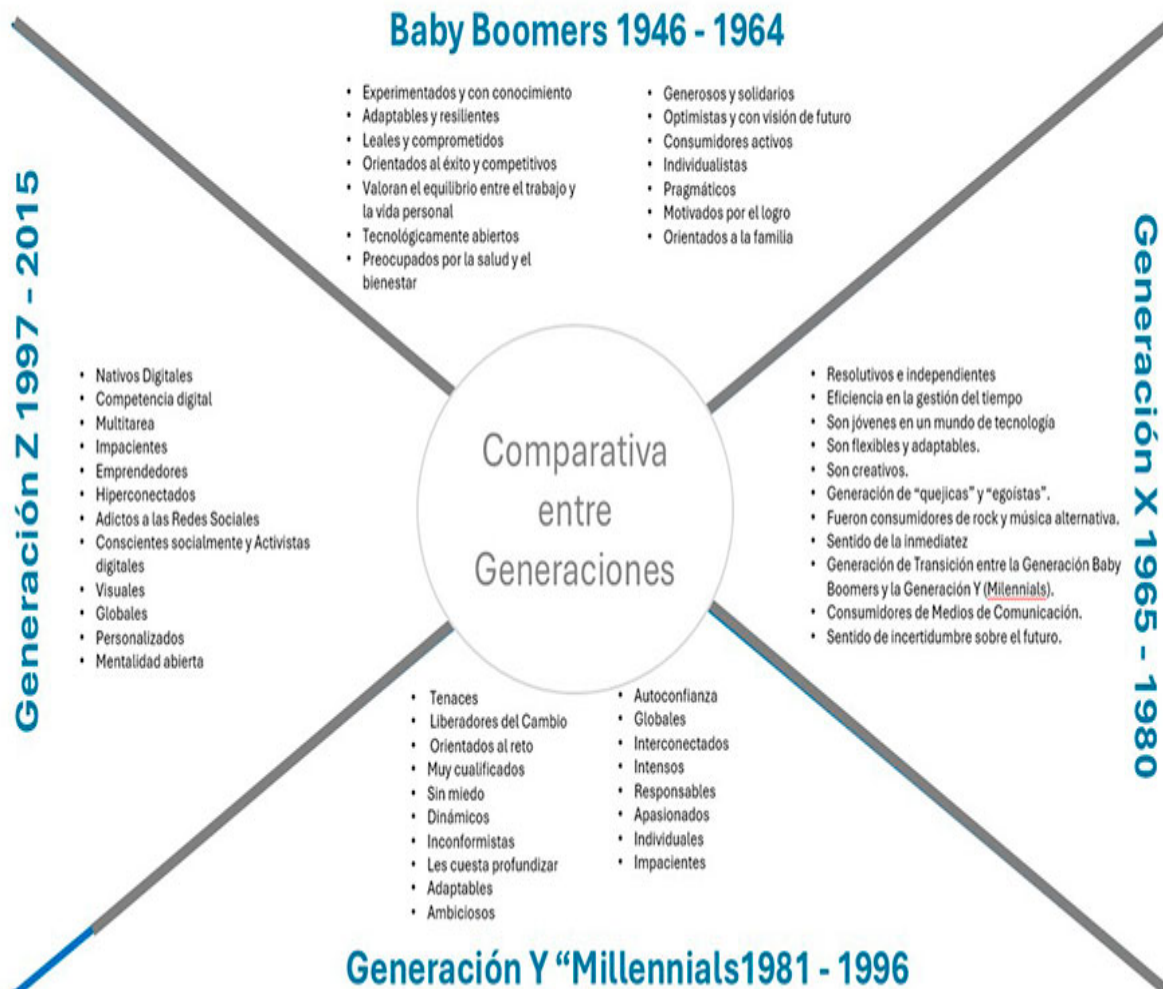
Si integramos los dos factores, esperanza de vida e índice de natalidad en nuestro país, el resultado es ciertamente inquietante. Cada vez aumenta más la población mayor y, por ende, jubilada y, por otra, el menor índice de natalidad hace que la reposición poblacional y derivado de ello la población futura laboral, vaya disminuyendo significativamente.

Si partimos de esta situación, podemos inferir que la convivencia generacional es y será un hecho irrefutable. Actualmente conviven en el marco laboral de las empresas, cuatro generaciones: *Baby Boomers* (nacidos entre 1946 y 1964); generación X (nacidos entre 1965 y 1980); generación Y (nacidos entre 1981 y 1996) y generación Z (nacidos entre 1997 y 2015).

Cada una de estas generaciones posee características y valores diferentes (figura 1).

Figura 1. Valores definitorios de cada generación

Cuatro Generaciones conviviendo en la empresa



Fuente: elaboración propia.

Puede entenderse que, por primera vez, convergen dos mundos sobre cuyas espaldas cabalgan diferentes generaciones, nos referimos al mundo analógico y al mundo digital o también, a la sociedad y a la economía industrial y a la sociedad y la economía digital.

Esta realidad innegable, se puede convertir, también, en un elemento de potencial conflicto en el tránsito del mundo analógico al mundo digital.

El análisis de situación mediante el modelo DIGCOMP

Presentamos aquí el resumen de una investigación realizada con más de 300 empresas de diferentes sectores de actividad, que ha analizado el posicionamiento de cada generación frente al Modelo de Competencias Digitales establecido por la Unión Europea, denominado DIGCOMP.

El Modelo DIGCOM integra veintiuna competencias digitales agrupadas en cinco áreas: 1. Búsqueda de Información y Datos; 2. Comunicación y Colaboración; 3. Creación de Contenidos Digitales; 4. Seguridad y 5.

Figura 2. Modelo DIGCOMP adaptado a la investigación realizada



Fuente: Elaboración propia a partir del Modelo DIGCOMP

El objetivo fue doble: detectar aquellos *gaps* entre las generaciones con respecto al Modelo DIGCOMP y sus competencias digitales, y entender cómo cada generación percibía y se posicionaba frente a los procesos de transformación digital desarrollados en su empresa y, así, poder crear un modelo integrativo basado en las necesidades de cada generación.

Las principales conclusiones del estudio se pueden dividir en dos áreas principales: la percepción de la tecnología y las competencias digitales según el modelo DIGCOMP.

En cuanto a la percepción de la tecnología digital, se observa una fuerte preocupación entre las generaciones

mayores respecto a su posible exclusión debido a la digitalización. Sin embargo, también se manifiesta un interés generalizado por aprender nuevas tecnologías, aunque este varía entre generaciones. La motivación y actitud hacia la transformación digital no presentan diferencias significativas entre generaciones; en general, los empleados se sienten motivados y perciben la digitalización como una oportunidad de mejora.

Todas las generaciones reconocen la importancia de la formación continua en competencias digitales para un mejor desempeño laboral. Asimismo, hay un reconocimiento generalizado de la utilidad de las herramientas tecnológicas para incrementar la productividad y la competitividad de las empresas. La percepción de la brecha digital como una forma de exclusión laboral, especialmente asociada a la edad, es compartida por todas las generaciones. A pesar de esto, existe un compromiso generalizado con la transformación digital y un reconocimiento de su importancia para la mejora organizativa y personal.

Las generaciones más jóvenes muestran una mayor disposición a adaptarse rápidamente a nuevas tecnologías, mientras que las generaciones mayores pueden necesitar más apoyo formativo. Esto resalta la necesidad de políticas inclusivas y programas específicos que apoyen a los empleados de mayor edad.

La unanimidad en la valoración de los programas de formación continua sugiere que estas iniciativas deben ser prioritarias para la gestión de recursos humanos. Las diferencias generacionales en la adopción tecnológica evidencian la necesidad de estrategias diferenciadas adaptadas a cada grupo etario para implementar nuevas herramientas y procesos.

La transformación digital se percibe tanto como un reto como una oportunidad, lo que resalta la necesidad de un enfoque equilibrado que incluya apoyo y motivación. La integración de programas de formación en competencias digitales debe ser adaptable y accesible para todas las generaciones, asegurando una transición digital inclusiva. La colaboración intergeneracional es clave para una adaptación tecnológica efectiva, aprovechando la experiencia de las generaciones mayores y la innovación de las más jóvenes. La evaluación continua de la brecha digital en el entorno laboral es esencial para adaptar las estrategias de inclusión y formación, promoviendo una cultura digital inclusiva que minimice las percepciones de exclusión y maximice la participación de todos los empleados en el proceso de digitalización. Proveer apoyo adicional a los empleados mayores mediante mentorías y formación personalizada contribuirá a reducir la brecha digital y a mejorar la integración generacional. La necesidad de una visión estratégica de la digitalización, que gestione la brecha digital y la integración generacional, es evidente para asegurar un futuro laboral equitativo y eficiente.

Para lograr una integración generacional efectiva y real es fundamental que las organizaciones aborden programas intensivos de capacitación digital de los empleados

Respecto a las competencias digitales según el modelo DIGCOMP, las generaciones más jóvenes (generación Z y millennials) presentan un mayor nivel competencial en la creación de contenidos digitales y en la resolución de problemas en comparación con las generaciones más veteranas (generación X y *Baby Boomers*). En cuanto a la información y alfabetización de datos, no se observan diferencias significativas entre

generaciones, lo que sugiere un nivel similar de habilidades en la comprensión y manejo de la información digital. Sin embargo, en la competencia de comunicación y colaboración digital, se percibe una ligera tendencia hacia disparidades generacionales, con una ventaja para las generaciones más jóvenes. En términos de seguridad, no se aprecian diferencias notables entre generaciones, probablemente debido a las normativas internas de las empresas para preservar la seguridad en sus redes y sistemas tecnológicos.

Conclusión

En conclusión, tanto la percepción de la transformación digital como las competencias digitales varían entre generaciones, aunque con un compromiso generalizado hacia la adaptación y el aprendizaje continuo. Estos hallazgos resaltan la importancia de desarrollar estrategias inclusivas y diferenciadas que aborden las necesidades específicas de cada generación, promoviendo una cultura digital que maximice la participación y minimice la exclusión laboral.

Como se ha visto, el proceso de integración intergeneracional en la era digital es muy relevante para las empresas y, por ende, para la sociedad. Las empresas deberán realizar un esfuerzo decidido por alentar, impulsar y desarrollar modelos y sistemas de integración generacional que contribuyan a minimizar la brecha digital existente entre generaciones y dotar a estas de conocimientos, competencias y herramientas que permitan a cada persona de la organización, con independencia de la generación de pertenencia, a afrontar un presente y un futuro inmerso en la economía digital, que permita a cada trabajador aportar valor en los procesos de cambio económico sin quedar excluido por la edad.

Del Cerro Martínez, M., Palomo-Zurdo, R. J. & Molina-López, M. M. (2023): Propuesta de un modelo de Integración Generacional en los procesos de Transformación Digital: Un reto estratégico para una economía digital socialmente inclusiva. *REVESCO: Revista de estudios cooperativos*, (145), 9.

European Commission (2017): Digital Transformation Initiative. Recuperado de: <https://www.weforum.org/whitepapers/digital-transformation-initiative/>.

Comisión Europea (2019): Plan de recuperación para Europa (2019-2023). Recuperado de: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/recovery-plan-europe_es.

Naranjo, R. (2018): El impacto de la transformación digital en el ámbito empresarial. *Revista de Gestión y Estrategia*, 45(2), 87-96.

Palomo Zurdo, R.; Dopacio, C.I.; Rey Paredes, V. (2022): «Sostenibilidad social y empleo como reto de la transformación digital: el nuevo sexto sector digital de la economía» en *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos*, vol. 142, e83719. Disponible en: <https://dx.doi.org/10.5209/reve.83719>.

Rodríguez, J. A., & Gómez, E. (2020): Diversidad generacional en la era de la transformación digital: Retos y oportunidades para las empresas. *Harvard Deusto Business Review*, 29(38), 45-56.

Soto, N., & Peña, R. (2020): La gestión de la diversidad generacional en la transformación digital de las empresas. *Revista de Investigación en Ciencias Sociales*, 27(3), 98-112.