

Barómetro del Tercer Sector de Acción Social en España 2024

Convivencia intergeneracional en el TSAS, oportunidades y retos



POR SOLIDARIDAD
OTROS FINES DE INTERÉS SOCIAL

ESTUDIO CUALITATIVO

Edita *Plataforma de ONG de Acción Social*



Dirección *María Luisa Gómez Crespo
Directora de la Plataforma de ONG de Acción Social*

Coordinación del proyecto

*Nuria Parejo Rivero
Técnica de la Plataforma de ONG de Acción Social*

Autoría

Dirección técnica fase cualitativa: 

Pilar Parra

Equipo técnico:

*Amelia García
Candela Geiger
Miguel Guevara*

Fecha *Enero 2025*

Financiación:



POR SOLIDARIDAD
OTROS FINES DE INTERÉS SOCIAL

©Plataforma de ONG de Acción Social. 2025

Índice

| | |
|---|-----------|
| Agradecimientos | 5 |
| Presentación | 6 |
| Introducción | 7 |
| Objetivos y metodología | 8 |
| 1. Situación de contexto: valor y realidad de la convivencia intergeneracional en las entidades / organizaciones | 11 |
| 1. 1 La convivencia intergeneracional: un valor innegable. | 11 |
| 1. 2 Un modelo actual de convivencia que evidencia déficits. | 12 |
| 1. 3 Una temática que 'no está en agenda'. | 13 |
| 1. 4 Relación no equilibrada: Las personas jóvenes, las más vulnerable | 14 |
| 2. Análisis de las resistencias frente a la convivencia intergeneracional | 16 |
| 2.1. Resistencias naturales: Se entroniza el valor de la experiencia | 16 |
| 2.2. Resistencias naturales: Fenómeno de negación y distorsión de la realidad | 17 |
| 2.3. Resistencias naturales: Orgullo Generacional; Edadismo y Boomercentrismo | 17 |
| <i>2.3.1. Edadismo: cuando las jóvenes expresan prejuicios o actitudes discriminatorias hacia las generaciones mayores.</i> | 19 |
| <i>2.3.2. Boomercentrismo: cuando las generaciones mayores expresan prejuicios o actitudes discriminatorias hacia las generaciones más jóvenes</i> | 20 |
| 2.4. Resistencias estructurales: Falta de referentes sociales | 21 |
| 2.5. Resistencias estructurales: Estructuras organizacionales verticales | 22 |
| 2.6. Resistencias estructurales: Sistemas y gestión de recursos | 23 |
| 2.7. Resistencias estructurales: Estatus actual del Tercer Sector | 24 |
| <i>2.7.1. Surge 'La paradoja del Cuidado' en el Tercer Sector</i> | 26 |
| <i>2.7.2. Desafíos del Tercer Sector</i> | 28 |
| 3. Entender el pasado y empatizar con el presente: comprender y aceptar las diferencias será un elemento clave para la convivencia intergeneracional | 33 |
| 3.1. Recorridos Vitales Únicos: Entender El Pasado | 33 |

| | |
|---|-----------|
| 3.2 Empatizar con el presente: su valor y compromiso actual con las Entidades / Organizaciones | 36 |
| 4. Nuevas formas de estar el mundo | 43 |
| 4.1. Evolución de nuevos enfoques de Intervención: pérdida de valor del concepto caridad y asistencialidad | 44 |
| 4.2. De un cuidado sólo centrado en los otros a una mayor énfasis en el (Auto-cuidado) | 45 |
| 4.2.1 <i>Transformación de valores esenciales en el Tercer Sector: nuevas perspectivas de compromiso y vocación</i> | 47 |
| 4.2.2 <i>De una visión Romántica del Tercer Sector a una visión más realista</i> | 48 |
| 4.2.3 <i>Nuevos paradigmas laborales en las generaciones jóvenes</i> | 49 |
| 5. Resaltar los puntos de conexión: elementos comunes y convergentes entre las diferentes generaciones | 51 |
| 5.1. Unidos por una misión, unidos en el Tercer Sector. | 51 |
| 5.2. Admiración y reconocimiento mutuo | 52 |
| 6. El valor del mundo empresarial como fuente de inspiración | 54 |
| 7. Claves de acción | 56 |

Agradecimientos

Comité Científico del Barómetro del Tercer Sector Social 2024:

Yolanda Besteiro de la Fuente. Plataforma de ONG de Acción Social (POAS).
María Luisa Gómez Crespo. Plataforma de ONG de Acción Social (POAS).
Nuria Parejo. Coordinadora del Barómetro del Tercer Sector Social (POAS)
Avelino Velasco Díaz. Plataforma del Voluntariado de España (PVE).
Fran Lores. Plataforma del Tercer Sector (PTS).
Vicente Marbán Gallego. Universidad de Alcalá (UAH).
Gregorio Rodríguez Cabrero. Universidad de Alcalá (UAH).
Manuel Pérez Yruela. Consejo Superior de Investigaciones Científicas (IE-SA-CSIC).
Lucia Merino Malillos. Observatorio Vasco del Tercer Sector Social (3sEuskadi).
Fernando Morón. Asociación Española de Fundraising
Lara Alba Hernáiz. Red Europea de Lucha contra la Pobreza y la Exclusión Social (EAPN-ES).
Roger Civit Carbonell. Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya
Silverio Agea Rodríguez. Asociación Española de Fundaciones (AEF).
Amélia Oliveira Carvalho. Politécnico do Porto. Escola Superior de tecnologia e Gestao.
Raul Ruiz Villafranca. Fresno The Right Link
Marta Rey-García. Universidade da Coruña (UDC)
Vanessa Mato Santiso. Universidade da Coruña (UDC)
Noelia Salido Andrés. Universidade da Coruña (UDC)
Cristina Pérez de Lema de la Mata. Fundación Botín

Este estudio no hubiera sido posible sin la colaboración desinteresada de las entidades que han participado en la encuesta, a todas ellas nuestro más profundo agradecimiento por haber facilitado la información necesaria para confeccionar el estudio y mostrar la contribución del Tercer Sector Social en nuestro país.

Más información: www.portalong.plataformaong.org

Presentación

Presento este Barómetro del Tercer Sector de Acción Social con los resultados del estudio realizado en el año 2024. En primer lugar, mi agradecimiento a las personas que día a día hacen posible que este país funcione gracias a su profesionalidad y solidaridad con la búsqueda de un mayor compromiso con los derechos. Cada vez son más personas las que se unen a colaborar en las entidades y buscan un compromiso social real y efectivo que favorezca a toda la sociedad. Animo a todas las entidades a seguir trabajando unidas en esta sociedad que diariamente nos presenta nuevos retos que debemos afrontar con eficacia y profesionalidad sin olvidar que trabajamos por y para las personas.

En estos resultados de la investigación cualitativa se pone de manifiesto el importante papel que toma la convivencia intergeneracional dentro de nuestras entidades como enriquecimiento tanto en ámbito profesional como personal, donde las personas que colaboran en nuestras organizaciones pueden trabajar en equipo compartiendo sus conocimientos, experiencias e inquietudes. Os invito a que leáis con detalles los resultados y analicéis en qué momento se encuentran vuestras entidades.

Los compromisos y retos sociales son cada vez mayores y es necesario que nos unamos con más fuerza que nunca porque solas no podemos. Agradecemos la colaboración del Comité Científico del Tercer Sector de Acción Social, de Kuo Experience y del Ministerio de Derechos Sociales y Agenda 2030 y, por supuesto, a todas las personas y entidades que han participado facilitándonos su tiempo y datos, sin ellas esta investigación no hubiera sido posible.

Gracias, de nuevo, por formar parte del Tercer Sector y por vuestra dedicación al compromiso que nos une.

Yolanda Besteiro de la Fuente

Presidenta de la Plataforma de ONG de Acción Social

Introducción

Porque sólo las instituciones líderes son las que se atreven a ir más allá y crear escenarios futuro de futuro plausibles y eficaces donde la inclusividad y el respeto generacional permitan un estado de enriquecimiento, creatividad, espíritu constructivo y una proyección al futuro sólida.



Nace el proyecto **Barómetro 2023=**
CONOCER, TRANSFORMAR, CONSTRUIR FUTURO

Objetivos y Metodología

El **objetivo general** de esta Investigación ha sido **definir y analizar la convivencia intergeneracional dentro de las entidades del Tercer Sector de Acción Social de cara a determinar los retos y oportunidades** en la convivencia generacional.

- **FASE DE ESTE ABORDAJE CUALITATIVO:**



- **Detalle de cada intervención:**

STEP 1: Desk Research

Recopilación de información relevante sobre la convivencia intergeneracional, sus retos y oportunidades. Los trabajos de Desk Research han sido una plataforma sobre la que construir el informe final de resultados incorporando aprendizajes desde diferentes planos e instituciones.

STEP 2: Entrevistas & Focus & conciliación Online

Inmersión en diferentes planos atendiendo a las características de los targets y a los objetivos del estudio

- **ENTIDAD** → Entrevistas en Profundidad: Se han entrevistado a 9 miembros de entidades en puesto directivos y/ o gestión con más de 3 años de experiencia en sus puestos.
 - » **Mujeres y hombres**
 - » **Tipo de entidad:** pequeña, mediana y grande.
- **BASE SOCIAL** → 5 Focus Groups.
 - » **Segmentación edad:** 4 grupos de edad teniendo en cuenta la clasificación: Baby boomers, Generación X, Millenials y Generación Z.

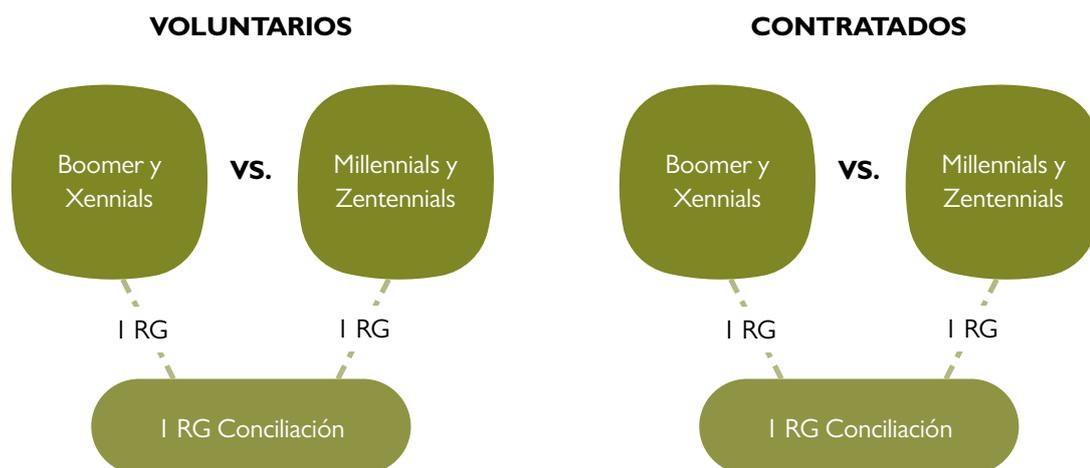
- » **Sexo:** mujeres y hombres
- » Con dos casuísticas de **relación con las entidades:**
 - Personal IN: Personal contratado en entidades / voluntario en entidades (esporádicos o regulares) o
 - Personal OUT: Jóvenes no trabajadores ni voluntarios en ninguna ONG (lo han hecho en el pasado o no lo han hecho nunca).
- **BASE SOCIAL → 5 Focus Groups.**
 - » **Segmentación edad:** 4 grupos de edad teniendo en cuenta la clasificación: Baby boomers, Generación X, Millenials y Generación Z.
 - » **Sexo:** mujeres y hombres
 - » **Con dos casuísticas de relación con las entidades:**
 - **Personal IN:** Personal contratado en entidades / voluntario en entidades (esporádicos o regular).
 - **Personal OUT:** Personas jóvenes no trabajadoras ni voluntarias en ninguna ONG (lo han hecho en el pasado o no lo han hecho nunca).
 - » 5/6 participantes por grupo
 - » Dos horas de duración
- **Con la siguiente distribución:**

| | PERSONAL IN | PERSONAL OUT |
|--------------------|----------------|----------------|
| Boomers | I. R.G. | |
| Xennials | I. R.G. | |
| <i>Millennials</i> | I. R.G. | I. R.G. |
| <i>Zentennials</i> | I. R.G. | |
| | 4. R.G. | 1. R.G. |

- **BASE SOCIAL → 2 Grupos de conciliación.**
- Cada dinámica se desarrolla en tres fases:
 1. En la primera fase, llamada de "discurso puro", se busca una indagación e inmersión profunda, buceando en ideas, visiones, opiniones que están presentes en torno a la propia forma de entender la organización y la solidaridad.
 2. En la segunda fase, de experimentación, se pide a cada uno de los grupos que relate y exprese cómo sería su experiencia o valoración si nos convertimos en "los otros". Esta teatralización vivencial ("jugar a ser el otro", "vivir en su piel") permite generar una alta sensibilidad y permeabilidad a los discursos "del contrario".

3. En la última fase de "conciliación/consenso", realizada en una tercera sala, el espacio es importante porque simboliza el reencuentro y la conciliación. Se trata de poner en común los discursos puros y los "transformados" para finalmente indagar y explorar el potencial de una relación intergeneracional óptima.

- **Distribución de los grupos de conciliación:**



- **STEP 3: INFORME WHY**

- » Why es un Observatorio On line de tendencias creado por KUO EXPERIENCE, que reporta tendencias nacionales e internacionales.
- » Este Observatorio ha sido la clave para conocer casos de éxito de relación intergeneracional a nivel mundial.

Este documento recoge el análisis Cualitativo del 1ª y 2ª abordaje. A continuación se analizan los principales resultados obtenidos en esta Investigación.

I SITUACIÓN DE CONTEXTO: valor y realidad de la convivencia intergeneracional en las entidades/organizaciones

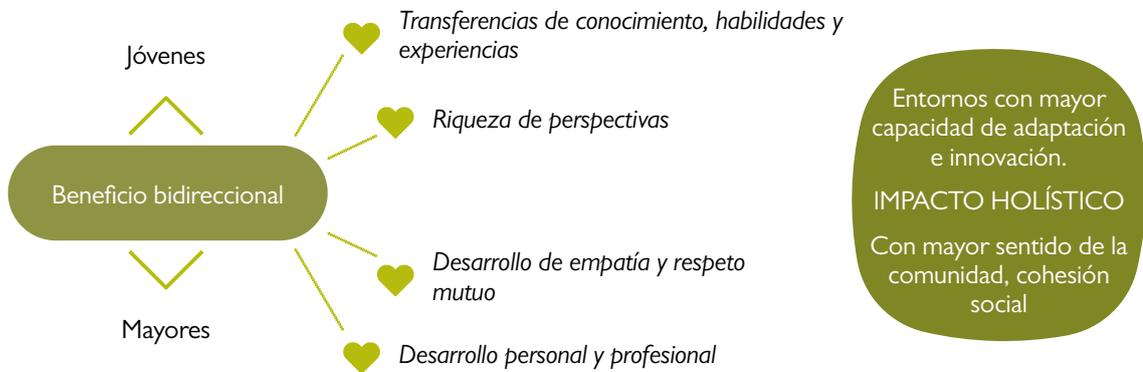
I.1. La convivencia intergeneracional: un valor innegable.

- La **convivencia intergeneracional** en las entidades/organizaciones emerge como un **valor innegable** entre todos los targets que han formado parte de esta Fase Cualitativa del Barómetro del Tercer Sector de Acción Social (Cuerpo directivo y Juntas de Gobierno, personas trabajadoras y voluntarias).
- Se pone en evidencia que, los beneficios de una óptima interacción armónica entre personas de diferentes generaciones **van más allá del simple intercambio de conocimientos y habilidades**.
- Su valor reside en el **enriquecimiento mutuo** → una **sinergia** en donde **todas las partes** deben obtener **ventajas**:
 - » El constructo entendido como el ideal se basa en un flujo bidireccional profundo y comprometido que beneficia a todas las generaciones involucradas. En donde **cada generación puede aprender y aportar de manera complementaria**.
 - » Además, existe **un beneficio global hacia toda la entidad/organización**:

Es esencial para mejorar el entorno organizacional porque las sinergias fortalecen el entorno, refuerzan el sentido de pertenencia y cohesión en la entidad/organización.

‘La interrelación entre las edades tiene una gran importancia porque son diferentes focos de abordar una tarea’

*** Beneficios derivados de la convivencia intergeneracional:**



En definitiva, la convivencia intergeneracional emerge como **una oportunidad única para aprovechar lo mejor de cada etapa de la vida**, fomentando organizaciones más inclusivas, innovadoras y cohesionadas fortaleciendo tanto a las personas, como a la organización en su conjunto.

Sin embargo, la mayoría de las entidades y organizaciones consultadas, no han interiorizado las ventajas que supone una integración generacional efectiva. Estos déficits generan barreras para alcanzar un modelo de convivencia intergeneracional óptimo, lo que afecta tanto el desarrollo organizacional como el bienestar de sus integrantes.

1.2. Un modelo actual de convivencia que evidencia déficits.

El estudio identifica que, entre las entidades y organizaciones consultadas, **las relaciones intergeneracionales se limitan a una coexistencia superficial**, sin fomentar una integración comprometida. Se observa una **mera coexistencia lo que limita el potencial** para generar un verdadero intercambio de experiencias, conocimientos y valores entre las distintas edades.

Este tipo de convivencia supone que, **aunque distintas generaciones trabajen juntas y compartan el mismo espacio, la interacción entre ellas es limitada y superficial**, sin un compromiso real.

La situación actual responde más a una **RELACIÓN GENERACIONAL** que a una **(CON-) VIVENCIA INTERGENERACIONAL**:

Modelo de convivencia **mayoritario**, en las entidades /organizaciones consultadas

“Sólo relación generacional”

Relaciones **no vinculantes, sin conexión solidad**

Con un nivel de conexión emocional **básico**

Interacciones mas **funcionales** y con un sentido más **finalista**

Modelo de convivencia **minoritario**, en las entidades /organizaciones consultadas

Convivencia intergeneracional

Relaciones **más vinculantes, con implicaciones más profundas y significativas**

Mayor **conexión emocional**

Interacciones más **fluidas**, centradas tambien en el **proceso y entendimiento mutuo**

VS.

- **Son minoritarias las entidades/organizaciones en donde existe una actuación consciente de acciones dirigidas** a fomentar un entorno donde personas de distintas generaciones puedan interactuar, colaborar y aprender unas de otras, en un marco de respeto mutuo y entendimiento.
- **Por tanto, los modelos de convivencia actuales en general no están aprovechando el potencial de un intercambio significativo.**

1.3. Una temática que ‘no está en agenda’.

La realidad detectada es que, **la convivencia intergeneracional no es una prioridad considerada** en la mayoría de las entidades y organizaciones del Tercer Sector.

En general, no se realiza de una manera proactiva y consciente un esfuerzo por favorecer y fomentar una buena convivencia entre las diferentes generaciones dentro de la entidad/organización. Se evidencia una **falta de iniciativas claras** que la pongan en valor, apuesten por ella y la potencien.

Se trata de una temática que **no ocupa un lugar destacado en las agendas. Convivencia sí, pero sin conciencia. En general,** no se cuenta con políticas claras ni programas diseñados específicamente para fomentar la integración y el intercambio entre generaciones.

Existe una falta de estrategias estructuradas:

- En general, **no existen protocolos** que establezcan directrices y regulen actuaciones específicas.
- Las entidades/organizaciones **carecen de un liderazgo** que guíe y pauté los procesos y desarrollos para una buena convivencia etaria.
- **No existe una priorización:** queda relegado o ignorado frente a otras temáticas que se consideran más relevantes.
- Son prácticamente **inexistentes los recursos** destinados a esta temática.
- **Falta una vocación de blindaje mutuo que garantice al día de hoy su implantación y éxito.**

En definitiva, de forma significativa, en las entidades y organizaciones aún **no han consolidado una plena conciencia sobre la importancia y los beneficios de la convivencia intergeneracional**, ni han implementado acciones estratégicas que faciliten su desarrollo.

I. 4 Relación no equilibrada: Las personas jóvenes, las más vulnerables

El análisis revela **una situación intergeneracional desequilibrada en las organizaciones/entidades, donde las generaciones más jóvenes suelen encontrarse en una posición más frágil y vulnerable en comparación con las generaciones de mayor edad:**

- Menor estabilidad laboral.
- Menor acceso a oportunidades de liderazgo.
- Reconocimiento insuficiente de su experiencia y aportes.
- Los mensajes subyacentes en las organizaciones son de 'el mayor sabe' 'las personas jóvenes tienen que aprender'



Este posicionamiento desfavorable afecta y condiciona su motivación, proyección profesional y capacidad de establecer una conexión sólida y duradera con las entidades/organizaciones del Tercer Sector:

- **Impacto en la relación con la entidad/organización:**

PRESENTE

- Merma el sentido de pertenencia y compromiso con la organización.
- Desinterés en el legado y experiencia de las personas mayores.
- Decae la involucración activa de actividades.
- Se reduce el aporte de nuevas ideas y enfoques.

FUTURO

- Baja proyección /perspectiva de perdurabilidad en el sector.

“Va a llegar un punto en el que económicamente no me va a permitir seguir trabajando en este sector”

- **Impacto emocional en la relación con la entidad/organización:**

- » Predomina un **sentimiento de minusvalía y devaluación** de sus aportaciones porque está en un contexto en donde se define desde su condición de aprendiz y no tanto del reconocimiento de su valía y destrezas.
- » Prima la **desmotivación y restringe el crecimiento** organizacional.

Resulta necesario **comprender y tomar conciencia de las resistencias que dificultan una interacción fluida y constructiva** entre las diferentes **generaciones** dentro de una **entidad/organización**.

Y en concreto, es crucial **centrar la atención en las barreras que afectan de manera más directa y significativa a las personas jóvenes dentro del Tercer Sector**. Esto se debe a que, cuando estas barreras impactan de forma **desproporcionada a esta generación**, el equilibrio general del ecosistema organizacional se ve comprometido. La penalización más acentuada hacia las personas jóvenes no solo limita su desarrollo, sino que también reduce la capacidad de la organización para aprovechar plenamente su potencial y fomentar un entorno dinámico e inclusivo.

Conocer, controlar, desactivar estas barreras supondrá un **desafío** para una **integración efectiva y enriquecedora** entre las diferentes **generaciones** dentro de las **organizaciones/entidades**.

2. Análisis de las Resistencias Frente a la Convivencia Intergeneracional

A continuación, se examinan las principales resistencias detectadas en las entidades/organizaciones, que están afectando negativamente la construcción de relaciones óptimas y conscientes entre las diferentes generaciones.

Estas barreras obstaculizan la creación de un ambiente de cooperación e integración intergeneracional, limitando así el aprovechamiento de la diversidad generacional y los beneficios que esta podría aportar a las organizaciones.

Se identifican dos tipos principales de resistencias globales, y en cada uno de ellos, resistencias más específicas:

1. **Resistencias NATURALES:** son **barreras implícitas** que emergen en general, de manera **inconsciente** en los individuos, relacionadas con **resistencias emocionales, prejuicios y limitaciones propias** que afectan a las interacciones:
 - » Se entroniza el valor de la **experiencia**.
 - » Fenómeno de **Negación y Distorsión** de la realidad.
 - » **Orgullo generacional: "Edadismo" & "Boomercentrismo"**
2. **Resistencias ESTRUCTURALES:**
 - » Falta de **referentes sociales**
 - » Estructuras organizacionales **verticales**
 - » Sistemas y gestión de **recursos**
 - » Status actual del **Tercer Sector**.

2.1. Resistencias naturales: Se entroniza el valor de la experiencia

El valor de la experiencia, aunque es un recurso valioso en cualquier organización, **a menudo se presenta de manera sobredimensionada, lo que genera un sesgo a favor de las generaciones mayores.**

Este fenómeno lleva a que **la experiencia sea vista como un criterio dominante** que magnifica y eleva a las personas de mayor edad, otorgándoles una posición de preeminencia o liderazgo casi incuestionable.

Esta “entronización” de la experiencia resulta un obstáculo para las personas jóvenes, que, aunque puedan aportar nuevas perspectivas, habilidades y adaptabilidad, quedan relegados o subestimados.

Se perpetúan así modelos en donde la experiencia se valora más que otras habilidades y destrezas.

2.2. Resistencias naturales: Fenómeno de negación y distorsión de la realidad

El discurso predominante entre las personas entrevistadas refleja una percepción de que “todo está bien”, lo que lleva a una normalización automática e inconsciente de la situación actual, sin cuestionar ni profundizar en las dinámicas reales que afectan a la convivencia intergeneracional.

‘Todo está bien en mi organización’

‘Convivimos personas de todas las edades y no tenemos ningún tipo de problema’

Este discurso se genera predominantemente desde las generaciones mayores que ocupan roles directivos y tiene que ver principalmente con, **un proceso de NEGACIÓN y DISTORSIÓN de la realidad**.

Desde el análisis del discurso se detecta como, **esta negación puede estar operando como una estrategia de defensa personal**, destinada a proteger el ego y preservar la estabilidad emocional frente a la evidencia de una inacción en el establecimiento de medidas para optimizar y fomentar una convivencia intergeneracional más efectiva.

Además, este fenómeno de negación de la realidad **también refleja una falta de conciencia respecto a la convivencia intergeneracional**. Al no tener presente plenamente su importancia, esta realidad queda relegada y fuera del enfoque principal.

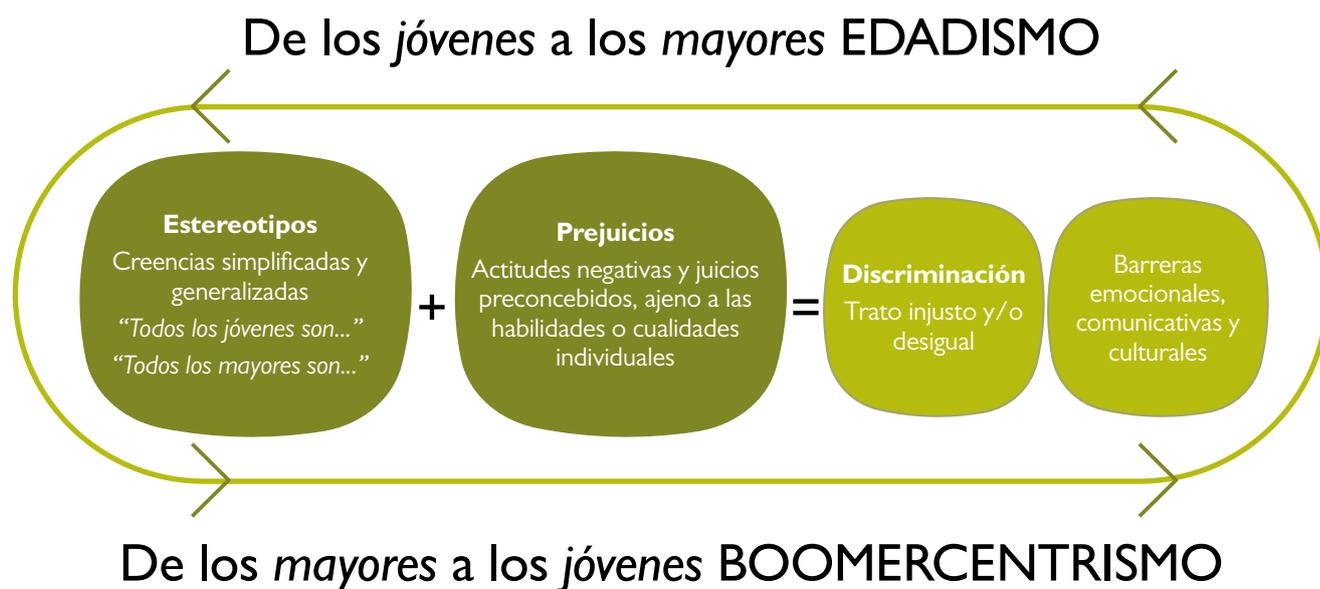
2.3. Resistencias naturales: Orgullo Generacional; Edadismo y Boomercentrismo

Las distintas generaciones desarrollan de manera natural un sentido de **identidad y orgullo** que les lleva a la percepción de que **su generación es superior al resto** y se blindan en torno a su propio grupo generacional.

Este **orgullo generacional** contribuye significativamente a la aparición de estereotipos y prejuicios entre las diferentes generaciones: **tanto de las mayores hacia las jóvenes (‘Boomercentrismo’) como de las jóvenes hacia las mayores**

(‘Edadismo’*). Estas actitudes generan barreras que dificultan la construcción de una convivencia intergeneracional armónica y enriquecedora.

**NOTA: en este caso elegimos el término Edadismo con la acepción mayoritaria en la sociedad actual que es la de discriminación al mayor.*



2.3.1. Edadismo: cuando las jóvenes expresan prejuicios o actitudes discriminatorias hacia las generaciones mayores.

¿Cuáles son los principales prejuicios que las generaciones jóvenes muestran hacia los mayores?



PREJUICIOS GENERALES



- **Falta de adaptación** a los “tiempos actuales”, a las tendencias.
- **Mentalidad rígida:** más conservadoras, resistentes al cambio y menos abiertas a nuevas ideas o puntos de vista,



PREJUICIOS EN EL ÁMBITO DE LA ACTIVIDAD LABORAL



- **“Rigidez / Impermeabilidad”:** Son un freno al cambio organizacional, figuras que prefieren mantener el statu quo en lugar de impulsar el relevo generacional (ideas innovadoras...)
- **Paternalismo / Autoritarismo:** se asume que los mayores, en posiciones de liderazgo, tienen un estilo de gestión anticuado, centrado en jerarquías rígidas y una falta de flexibilidad.
- **Preferencia por lo tradicional:** Los jóvenes tienden a pensar que los mayores se aferran a formas de trabajo tradicionales, dejando de lado enfoques modernos o colaborativos.
- Con **dificultades para aprender o adaptarse** a nuevas herramientas digitales y procesos tecnológicos.
- **Menor productividad:** tareas y desarrollos menos eficientes y más lentas.

‘Les da miedo el cambio’

‘Hacen siempre lo mismo, aunque no sea efectivo’

‘Es la generación que dice: esto siempre se ha hecho así’

‘Cuando tu intentas de una idea nueva es complicado’

2.3.2. Boomercentrismo: cuando las generaciones mayores expresan prejuicios o actitudes discriminatorias hacia las generaciones más jóvenes

¿Cuáles son los principales prejuicios que las generaciones jóvenes muestran hacia los mayores?



PREJUICIOS GENERALES



- **Falta de compromiso:** Los jóvenes son vistos como menos responsables o menos dispuestos a asumir compromisos duraderos, ya sea en relaciones personales, comunitarias o profesionales.
- **Egocentrismo:** existe la percepción de que los jóvenes son más individualistas, enfocados principalmente en sus propias metas y necesidades, y menos interesados en el bien común.
- **Falta de Resiliencia:** las generaciones mayores a menudo consideran que los jóvenes son menos capaces de enfrentar dificultades, aludiendo a una supuesta falta de fortaleza emocional o perseverancia.
- **Inexperiencia:** los jóvenes pueden ser percibidos como carentes de las habilidades y conocimientos necesarios para tomar decisiones importantes, debido a su menor recorrido vital.
- **Dependencia de la Tecnología:** se piensa que los jóvenes dependen en exceso de dispositivos digitales, lo que se interpreta como una pérdida de habilidades interpersonales y prácticas.



PREJUICIOS EN EL ÁMBITO DE LA ACTIVIDAD LABORAL



- **Falta de ética de Trabajo:** Los jóvenes suelen ser percibidos como menos trabajadores o como individuos que buscan “atajos” para lograr sus objetivos en lugar de dedicarse con esfuerzo.
- **Deslealtad:** Existe la percepción de que los jóvenes tienen menos apego hacia sus empleos y empresas, y que están dispuestos a cambiar rápidamente si encuentran mejores oportunidades.
- **Exigencias Excesivas:** Se considera que los jóvenes tienen expectativas poco realistas en cuanto a salarios, horarios flexibles y beneficios laborales, sin haber “pagado el precio” de la experiencia.
- **Impaciencia:** Los jóvenes pueden ser percibidos como impacientes por obtener promociones o cambios rápidos, sin pasar por los procesos tradicionales de desarrollo profesional.

‘A las 6 se les cae el bolígrafo’

‘Lo primero que quieren saber cuándo llegan en la primera entrevista es si hay o no teletrabajo y las medidas de conciliación’

‘Les cuesta el compromiso’

‘Nosotros nos involucramos más, la gente joven que ve el trabajo como un trabajo y es capaz de cerrar la puerta y olvidarse’

Tendencialmente, **se observa cómo las mujeres adoptan una conducta menos estereotipada y más conciliadora hacia las generaciones más jóvenes Vs. el género masculino**: en donde se hacen más evidentes las resistencias, una visión hacia el joven más férrea, más estereotipada y menos conciliadora.

Esto pudiera deberse, entre otros factores, al hecho de que **las mujeres de la generación Boomer hayan experimentado más barreras en derechos y equidad de género**. Esto les hace tener una visión más progresista en algunos temas sociales y empatizar más con los desafíos de las generaciones jóvenes.

“Es muy enriquecedor compartir mi día a día con gente muy joven, aprendo de ellos y creo que ellos aprenden también de mi porque me siento escuchada. Es una experiencia muy enriquecedora”

2.4. Resistencias estructurales: Falta de referentes sociales

Desde un punto de vista analítico, esta investigación revela además que, la **ausencia de referentes sociales puede estar actuando como** resistencia a la hora de fomentar la convivencia intergeneracional en organizaciones y entidades **de manera positiva y efectiva**:

- La polarización política y social actúa como un obstáculo significativo para la convivencia intergeneracional, en el contexto de las organizaciones y entidades del Tercer Sector:
 - » Esta polarización crea narrativas que enfrentan a las generaciones, que cuando son absorbidos por las organizaciones, consolidan prejuicios y dificultan una cooperación auténtica.
 - » Además, fomenta posiciones extremas, lo que dificulta encontrar consensos en decisiones clave dentro de las organizaciones.
- **Escasez de modelos visibles en liderazgo y colaboración**: En nuestra sociedad actual, rara vez se observan figuras públicas, líderes políticos, empresariales o mediáticos que simbolicen una convivencia y colaboración. Este vacío:
 - » **Limita la inspiración**: Si no hay ejemplos concretos, es difícil para las personas visualizar y adoptar esta práctica.
 - » **Refuerza los prejuicios**: La ausencia de referentes perpetúa la idea de que las generaciones tienen roles y espacios separados y que la convivencia intergeneracional es difícil o innecesaria.

- **Predominio de narrativas competitivas:** en muchos contextos, se promueve una narrativa en la que las generaciones compiten por recursos o reconocimiento, en lugar de complementarse. Por ejemplo:
 - » **Conflicto laboral:** Se presenta a las personas jóvenes como una amenaza para el estatus profesional de las generaciones mayores y viceversa.
 - » **Desigualdades sociales:** Los discursos sobre crisis económicas o sociales tienden a enfrentar a generaciones (Ej. “las jóvenes no pueden acceder a viviendas” porque “las mayores no renuncian a privilegios”).
- **Rol de los medios de comunicación:** Los medios, en su mayoría, no ofrecen historias o representaciones mediáticas que visibilicen los beneficios de la convivencia intergeneracional. Al contrario:
 - » Se destacan las tensiones y conflictos entre grupos de edad.
 - » Se refuerzan estereotipos sobre los roles generacionales (personas jóvenes como inexpertos y generaciones mayores como desfasados).
- **Falta de integración en políticas públicas y educación:** Las políticas públicas no suelen priorizar programas que fomenten el entendimiento entre generaciones, perpetuando un sistema segregado.
 - » Los sistemas educativos no incluyen suficientes iniciativas que promuevan el diálogo y la cooperación intergeneracional desde temprana edad.

Abordar esta falta de referentes sociales permitiría generar un cambio cultural que facilitaría una convivencia intergeneracional más equilibrada y enriquecedora en todos los ámbitos.

2.5. Resistencias estructurales: Estructuras organizacionales verticales

En general, la estructura organizativa de la mayoría de las entidades/organizaciones se basa en un **modelo de estructura vertical caracterizadas por jerarquías rígidas y roles ocupados predominantemente por generaciones de mayor edad.**

Estas estructuras suelen limitar la integración de perspectivas jóvenes e inciden en general, en la generación joven no positivamente:

- **Jerarquías inflexibles:** Las decisiones están centralizadas en niveles altos, generalmente ocupados por generaciones mayores, lo que dificulta la incorporación de nuevas ideas.

- En los mayores puede desarrollarse una actitud de **“guardianes de la cultura” / “Guardianes de la Identidad”** → Una vivencia de amenaza ante las aportaciones y sugerencias de cambio de las personas jóvenes.
- **Posiciones entronizadas:** Personas mayores mantienen puestos de liderazgo durante largos períodos, bloqueando el acceso de las generaciones jóvenes a roles estratégicos.
- **Falta de movilidad:** Las promociones internas se ven restringidas, y las generaciones más jóvenes quedan relegadas a tareas operativas o roles de menor responsabilidad.

Esta circunstancia, **bloquea la innovación de la generación joven, condiciona su desarrollo y en definitiva limita sus oportunidades de influir en la toma de decisiones, planes o nuevas implementaciones.**

‘Tienen como miedo a que entremos y les empecemos a decir que tienen que hacer las cosas de otro modo’

2.6. Resistencias estructurales: Sistemas y gestión de recursos

Otros factores que actúan como barreras para la convivencia intergeneracional incluyen déficits específicos identificados a nivel de sistemas y recursos dentro de las entidades y organizaciones. Estos factores destacan por:

- **Sistemas y procesos ineficientes.**
 - » Con déficits en digitalización.
 - » Sistemas y procedimientos obsoletos.
- **Falta de recursos:**
 - » Tanto financieros como humanos, puede crear una resistencia estructural al no contar con las herramientas o personal adecuado para ejecutar cambios.
- **Limitaciones en la distribución y gestión de espacios.**

‘Aquí solo tiene derecho al parking los más mayores y yo eso lo veo totalmente injusto porque a todos nos supone un esfuerzo y gasto venir hasta aquí’

- **Falta de formación y capacitación:**
 - » Ausencia de habilidades, de conocimientos para adaptarse a nuevas tecnologías o nuevas formas de trabajar, especialmente de los mandos decisores.

- **Deficiencias en la retención/gestión del talento:**

- » No se promueve adecuadamente el desarrollo profesional de todas las generaciones, lo que genera frustración y limita el compromiso, especialmente en las más jóvenes. Esto se agrava por la falta de mentores y referentes positivos que demuestren los beneficios de la convivencia intergeneracional.

Otro aspecto que está incidiendo en la generación joven es la **asignación de tareas de manera fragmentada y estereotipada**: existe una tendencia a vincular al joven con áreas como la innovación, la tecnología o el diseño:

- Cuando la persona joven afronta una tarea fragmentada (ej.: papeleo burocrático) pierde el sentido global de la misión y se produce distanciamiento y desmotivación.
- Al concentrar a las personas jóvenes en tareas asociadas únicamente con la innovación o la tecnología, se corre el riesgo de no aprovechar su potencial en áreas de gestión, liderazgo o en el intercambio intergeneracional de conocimientos y experiencias. Esto no solo limita su desarrollo profesional, sino que también puede obstaculizar el logro de una verdadera retención/integración generacional dentro de la entidad.

2.7. Resistencias estructurales: Estatus actual del Tercer Sector

La investigación evidencia que **el estado global del Tercer Sector presenta importantes déficits** que dificultan la implementación de una convivencia intergeneracional efectiva:

¿Cuáles son los principales déficits señalados?

CONDICIONES LABORALES PRECARIAS



SALARIOS BAJOS

- Que no están en coherencia con el mercado laboral
- Inferiores Vs. otros sectores (empresa privada)
- No acordes con el nivel de formación de los individuos



INESTABILIDAD LABORAL

- Contratos temporales, trabajando por proyectos: asociado a incertidumbre laboral e inestabilidad profesional



SOBRECARGA LABORAL

- Demandas laborales intensas, horarios irregulares y exigentes, "dedicación 24/7"



BUROCRATIZACIÓN

La burocratización en el Tercer Sector surge como una consecuencia directa de la necesidad de **asegurar la sostenibilidad financiera** y cumplir con **requisitos administrativos** impuestos por financiadores, reguladores y donantes. Este fenómeno genera múltiples tensiones internas que afectan la esencia y operatividad de la organización:



Foco desviado hacia la gestión administrativa:

- El esfuerzo por cumplir con normativas, reportes detallados y procesos administrativos consume tiempo y recursos que podrían destinarse a actividades directamente vinculadas con la misión de la organización.
- En lugar de centrarse en el impacto social, se prioriza cumplir con criterios burocráticos impuestos por los financiadores



Rigidez operativa:

- La necesidad de seguir procedimientos estrictos limita la capacidad de respuesta ágil ante necesidades emergentes en el terreno.
- Las organizaciones pierden flexibilidad y adaptabilidad



Desconexión del propósito original:

- La burocratización puede llevar a las entidades a desvirtuar su misión al priorizar la supervivencia financiera sobre el impacto social.
- Los trabajadores y voluntarios sienten que las actividades coridianas están más orientadas al papeleo y al cumplimiento de requisitos que a generar un cambio real.



Desgaste del equipo humano:

- La carga administrativa adicional genera frustración y desmotivación en los equipos, especialmente en aquellos que buscan un trabajo con propósito.
- Se tiende a percibir un alejamiento del sentido del trabajo, lo que impacta la moral y la retención del talento.

Además, la dependencia del Tercer Sector para la financiación de proyectos impacta negativamente generando **una sensación de vulnerabilidad y fragilidad**.

FALTA DE RECONOCIMIENTO

- **Aceptación & Subestimación del esfuerzo:**

Se asume que el compromiso y la vocación de servicio son suficientes, dejando de lado la necesidad de compensación justa, formación continua y bienestar laboral. Y es que se pone de manifiesto cómo la inercia tiende a asumir que las personas (jóvenes) que trabajan o colaboran en el Tercer Sector lo hacen principalmente por pasión, empatía o un deseo genuino de ayudar a los demás.

- Se minimizan las **necesidades profesionales de los trabajadores**, como recibir salarios justos, contar con oportunidades de desarrollo personal y profesional, y ser reconocidos por su esfuerzo.

“Se supone que por ser de la generación a la que pertenecemos tenemos que asumir y aceptar toda esta precariedad”

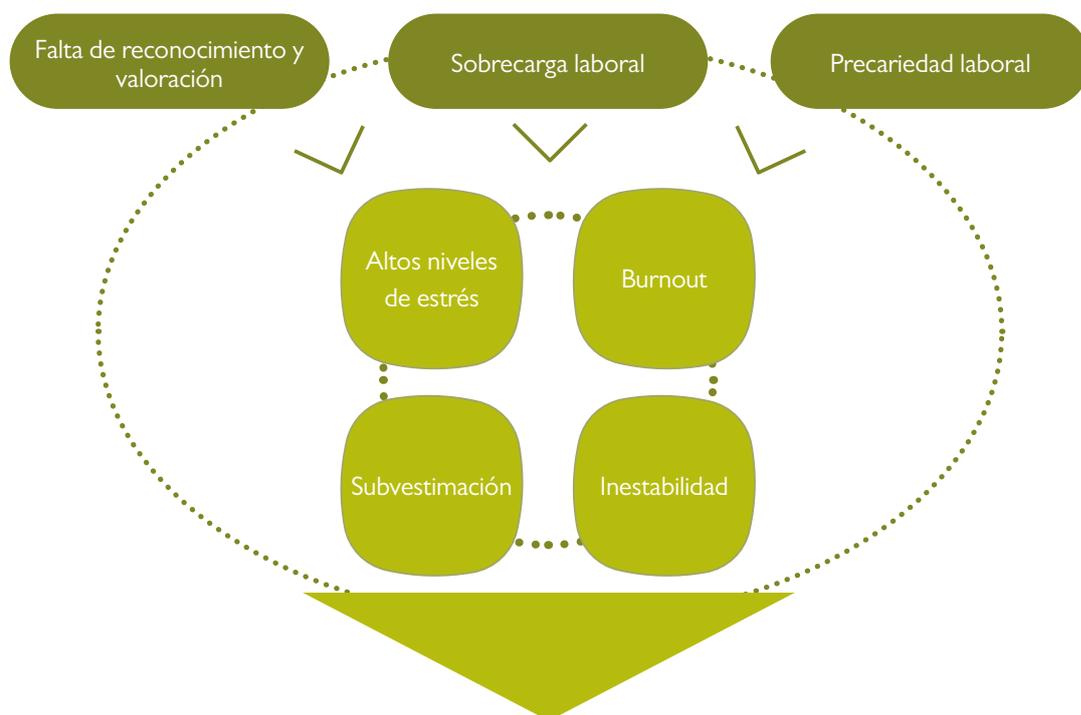


Por todo ello, **la salud emocional del joven se resiente**; por la propia misión que muchas veces es compleja y dura suponiendo un **desgaste emocional**, unido a la **precariedad laboral** entre otros factores, pueden contribuir a problemas de **salud mental entre los jóvenes, como la ansiedad y la depresión.**

2.7.1. Surge 'La paradoja del Cuidado' en el Tercer Sector:

**UN SECTOR DEDICADO AL CUIDADO DE LOS DEMÁS,
PERO QUE DESCUIDA A SUS PROPIOS EQUIPOS**

El Tercer Sector asienta su misión en defender los derechos de los grupos y personas más desfavorecidas: **la paradoja radica en que, estas entidades/organizaciones, cuyo propósito principal es cuidar y apoyar a otros, a menudo no logran extender el mismo nivel de cuidado y bienestar a las personas que trabajan o colaboran dentro de ellas, como persona empleadas o voluntarias.**



Bienestar físico y emocional no priorizado

'No tengo ocio...'

"Con el estrés y lo que llevo encima mi salud mental peligra"

Esta situación es particularmente señalada por las personas jóvenes, **especialmente cuando comparan sus condiciones laborales con las de otros sectores de Servicios Sociales, como la Educación o la Salud**. En estos sectores, las condiciones son considerablemente más ventajosas y enfocadas en el cuidado de los equipos. No solo se reconoce el esfuerzo físico y mental requerido, sino también el impacto en la salud mental que puede generar este tipo de actividad. Estas áreas ofrecen beneficios significativos, como días libres adicionales, vacaciones más prolongadas y salarios que reflejan de manera más justa las exigencias de sus funciones.

Tal disparidad refuerza el sentimiento de inequidad entre las personas trabajadores del Tercer Sector, quienes, a pesar de compartir el compromiso con el bienestar social, no encuentran el mismo nivel de reconocimiento ni compensación por las complejidades de su labor. Esta percepción puede contribuir al descontento, el desgaste emocional y la fuga de talento hacia sectores donde el esfuerzo humano es mejor valorado y recompensado.

Desde otro plano, la falta de acciones para la integración y retención del talento también se percibe como una clara acción de NO CUIDADO hacia la persona joven.

*'Formas al joven, se acaba el proyecto, se acaba la financiación y el joven se va.
¿Qué pasa con esta gente que se ha formado y tiene un valor para la organización?*

No se cuida a la gente joven'

2.7.2. Desafíos del Tercer Sector

Además, el Tercer Sector enfrenta desafíos relacionados con la **pérdida de prestigio, confianza y notoriedad/desconocimiento**, lo que repercute en la motivación y en la percepción de su relevancia especialmente, para las nuevas generaciones.



Estos desafíos no solo afectan a la percepción externa de las entidades, sino también a **la dinámica interna en términos de convivencia intergeneracional**. Se pone de manifiesto en general, entre todos los targets entrevistados, pero con especial énfasis en:

- Personas jóvenes VS. mayores.
- Personas trabajadoras VS. voluntarios.
- Además, las personas jóvenes que actualmente no presentan ningún vínculo con el Tercer Sector (Target OUT) muestran una actitud más intensa, distante y crítica.

Entre los puntos críticos más relevantes se destaca:

CONFIANZA & PRESTIGIO:

Se evidencia una pérdida de credibilidad y valor asociado al Tercer Sector, lo que se traduce en una **gran desconfianza**. Aunque entidades y organizaciones

juegan un papel crucial en la atención de necesidades sociales, medioambientales y comunitarias, diversas circunstancias han generado desconfianza y una disminución de su reputación:

- **Falta de transparencia:**

- » En ocasiones se describe a las entidades desde un carácter de opacidad. Muchas organizaciones no comunican de manera efectiva cómo utilizan los fondos recaudados, lo que genera sospechas sobre la gestión financiera.
- » La falta de informes claros y públicos sobre el impacto de sus proyectos también alimenta dudas sobre su eficacia.
- » Las actuaciones de recaudación de fondos por algunas ONG, a pie de calle despiertan también gran desconfianza. Aunque esto sólo lo ejecutan algunas de las ONG, el efecto halo tiñe todo el sector
 - Solo piden dinero y no colaboración "son unos capitalistas"
 - Han trascendido las condiciones laborales de los "reclutadores" y son consideradas abusivas y deshumanizadas

- **Falta de impacto tangible:**

- » En algunos casos, las organizaciones no logran demostrar de manera clara y medible los resultados de sus proyectos.
- » Las métricas poco claras o la incapacidad de vincular los esfuerzos a cambios concretos generan una percepción de ineficacia.

- **Mensajes contruidos a través de códigos manidos & 'sensacionalistas',** con los que las generaciones más jóvenes no se identifican y se alejan.

- » En un mundo sobresaturado de información, las campañas apelan cada vez más a estrategias sensacionalistas para captar fondos y atención, lo que puede percibirse como oportunismo o falta de autenticidad.
- » Ej: El concepto de la culpa se percibe manido y usado de forma abusiva en las campañas del Tercer Sector. La acción del Tercer Sector según ellos debería estar basada en la responsabilidad y solidaridad y no en la culpa como concepto regresivo que conduce a la caridad.

- Ej: **Campañas de descrédito** ejecutadas por influencers y medios de “desinformación”:
 - » https://www.newtral.es/cruz-roja-gana-dinero-dana-bloquean-ayuda-falsa-narrativa-caritas/20241106/#google_vignette
 - » https://www.eldiario.es/comunitat-valenciana/influencer-angel-gaitan-recauda-dinero-valencia-ataca-bulos-caritas-cruz-roja_1_11798801.html
- Influencers que se exponen en redes su colaboración con las ONG con el único fin de tener contenidos, creando un sentimiento negativo entre los jóvenes que lo califican como **“el síndrome del salvador blanco”**

Tercer Sector: UN SECTOR OBSOLETO

Se evidencia una **percepción generalizada de obsolescencia**, lo que implica que el sector enfrenta dificultades para adaptarse a los cambios sociales, económicos y culturales del mundo contemporáneo.

- **Imagen estancada/falta de innovación:**
 - » Las organizaciones del Tercer Sector a menudo siguen operando bajo modelos tradicionales y jerárquicos, lo que puede darles una imagen de obsolescencia. En comparación con los sectores más dinámicos y con mayor presencia en los medios de comunicación (como la tecnología o el entretenimiento), el Tercer Sector puede ser percibido como menos innovador, lo que contribuye a una falta de relevancia, especialmente entre las generaciones más jóvenes que buscan causas que reflejen sus valores y desafíos contemporáneos.

‘Quizás la cultura de la organización puede oler a naftalina’

- **Más volcado en el esfuerzo que en la eficiencia:**
 - » A menudo se observa una tendencia a valorar más el esfuerzo y la dedicación personal que la eficiencia en el uso de recursos o la obtención de resultados tangibles.
 - » Se tiende a premiar la entrega individual y la vocación, en lugar de valorar métricas objetivas de resultados. Se cuestiona la medición y auditorías sobre la acción.

‘A veces pienso que es más un pasatiempo que un deseo de cambio social’

‘Si llevas 20 años actuando sobre la pobreza de un barrio y no se resuelve ...deberían plantearse que algo hacen mal’

- **Escasa digitalización:**
 - » Déficit de procesos claros y eficientes lleva a desperdiciar tiempo y recursos.
 - » Muchas organizaciones carecen de herramientas tecnológicas o sistemas de gestión que faciliten el trabajo colaborativo y reduzcan duplicidades.
- **Sin actualización de nuevos paradigmas laborales:**
 - » Obsoleto en cuanto a nuevas consignas y formas de ver el trabajo.
 - » Teletrabajo/conciliación insuficiente o inexistente.
 - » Cultura más del control presencial que del trabajo por objetivos.
 - » Sin procesos de Onboarding adecuados

DÉFICITS EN NOTORIEDAD:

El Tercer Sector se enfrenta a **una limitada visibilidad y reconocimiento público**, tanto en términos de su labor como de su relevancia social. Este fenómeno tiene múltiples causas y repercusiones que impactan negativamente en su capacidad para atraer recursos, colaboradores y apoyo de la sociedad.

- **Baja visibilidad/ ausencia de comunicación estratégica:**
 - » Muchas entidades/organizaciones carecen de estrategias efectivas de comunicación que destaquen su impacto social y logros.
 - » No cuentan con estrategias de comunicación modernas y bien estructuradas. La falta de recursos destinados a marketing y relaciones públicas genera un vacío informativo, lo que significa que muchas veces sus actividades y logros no llegan a la sociedad de manera clara.

'La sociedad no sabe lo que hacemos, no sabe qué es esto del Tercer Sector'

'Estoy segura de que la mayoría de los chicos de 20 años no saben que es el Tercer Sector'

'Esto es un problema de raíz, de ahora y siempre, a mí nadie me contó que es esto del Tercer Sector, creo que es vital desde la escuela generar esa información'

- **Subestimación de su impacto:**
 - » Sus aportes son a menudo ignorados o minimizados frente a sectores con mayor presencia mediática o económica, como el empresarial o gubernamental.
 - » El Tercer Sector a menudo carece de mecanismos efectivos para medir y comunicar su **impacto real**. Mientras que otros sectores como la tec-

nología o el sector privado pueden mostrar resultados tangibles de sus esfuerzos de manera clara y medible, muchas entidades/organizaciones no logran evidenciar de manera efectiva los beneficios que generan. Esto puede dar lugar a la percepción de que las iniciativas del Tercer Sector son menos efectivas o incluso innecesarias.

Además, en relación con la falta de vibración del Tercer Sector, emerge especialmente entre las generaciones mayores un miedo subyacente:

- Temen que esta historia de lucha no sea reconocida o valorada por las generaciones jóvenes, quienes, al haber crecido en un contexto de mayor acceso a derechos, pueden dar por sentados esos logros. Que no valoren suficientemente el esfuerzo y la dedicación que implicó construir y consolidar los derechos y avances sociales que hoy existen.

La generación joven actual ha crecido en un entorno donde la inclusión, la diversidad y muchos derechos sociales ya están ampliamente reconocidos y normalizados. Esta realidad, aunque positiva en términos de progreso, puede generar un efecto colateral: la falta de conciencia sobre el esfuerzo y las luchas históricas que hicieron posible estos logros.

‘No sé si es un tema de marca del Tercer Sector, que nos vendemos mal o qué’

‘Esa sensación de normalidad es positiva, pero tienen que entender también que queda muchísimo por hacer’

3. Entender el pasado y empatizar con el presente: comprender y aceptar las diferencias será un elemento clave para la convivencia intergeneracional

Cada grupo generacional desarrolla un ADN propio influenciado por los acontecimientos históricos, avances tecnológicos, contextos sociales/culturales y valores predominantes en el tiempo vivido. Estas diferencias generan formas diversas de pensar, trabajar, relacionarse y, modos propios de relacionarse con las entidades/organizaciones en la actualidad.

Comprender el pasado y el contexto de cada generación es crucial para fomentar una mejor convivencia intergeneracional. Este ejercicio permite no solo entender los valores, experiencias y acontecimientos que moldearon a cada grupo, sino **también conectar con su realidad actual.** Además, **empatizar con el momento vital y el nivel de vinculación que cada generación tiene con la entidad u organización es clave para construir puentes y fortalecer las relaciones laborales y sociales.**

3.1. Recorridos Vitales Únicos: Entender El Pasado

A partir del análisis del discurso de las personas entrevistadas, se percibe que, aunque tanto las generaciones mayores como las jóvenes **han enfrentado desafíos, la naturaleza de estos ha sido profundamente distinta.**

Esta diferencia en los recorridos vitales no solo refleja una diversidad en las experiencias y contextos enfrentados, sino que **también impacta en la respuesta y estado emocional** actual de cada grupo etario, generando dinámicas únicas en función de su momento de vida y perspectivas.

Surgen las siguientes preguntas en el imaginario:

GENERACIONES MAYORES → ¿MENOS OPORTUNIDADES Y MENOS DESAFÍOS?

Las generaciones mayores crecieron en un entorno más estructurado y predecible. Los desafíos eran alcanzables o al menos más cercanos. Las metas y obstáculos eran más claros lo que facilitaba una actitud de lucha y la posibilidad de superarlos.

GENERACIONES MÁS JÓVENES → ¿MÁS OPORTUNIDADES y MÁS DESAFÍOS?

Las generaciones jóvenes de hoy navegan en un mar de incertidumbre que re-define constantemente lo que se considera alcanzable. La generación que está teniendo el dudoso privilegio de ser la única en el último siglo que pasará por dos Grandes Recesiones mundiales en su periodo de formación e incorporación al mercado laboral. Con unos desafíos que escapan de su control por su magnitud.

Recorrido vital

Generaciones mayores

ESTABILIDAD
EXPECTATIVAS
CONTROL
METAS ALCANZADAS



Generaciones jóvenes

INESTABILIDAD
INCERTIDUMBRE
NO LOGROS
METAS INALCANZABLES

Al mirar atrás, reconocen el camino recorrido y se refuerzan positivamente con el respaldo de sus éxitos: sus desafíos eran más locales y alcanzables.

- **Crecieron en un mundo más estable en términos de empleo y estructura social.**
- **Las expectativas de vida eran más predecibles.** Eran objetivos alcanzables para la mayoría: obtener una educación, conseguir un trabajo estable, formar una familia y alcanzar la propiedad de una vivienda. Esto creaba una percepción de control sobre sus vidas y un sentido de previsibilidad y control sobre el futuro.
- **Las oportunidades laborales eran claras y accesibles.** La **economía** estaba en **expansión** y la competencia en el mercado laboral era más manejable. La promesa de un **empleo seguro** y de **ascender profesionalmente** a través del tiempo era más **evidente**. La competencia laboral era local y relativamente limitada.
- La tecnología, aunque en crecimiento, era más limitada y las innovaciones llegaban a un ritmo que permitía a las personas adaptarse a los cambios de manera gradual.

Falta de un camino claro, se enfrentan hoy a un futuro incierto que sienten como inalcanzable, las metas “no están en sus manos”.

- Crecen en un entorno donde **los desafíos económicos son más complejos y deben lidiar con fluctuaciones económicas fuera de su control** (Ej. Crisis económica de 2008, pandemia del COVID-19...)
- **Con dificultades para alcanzar los “hitos tradicionales” de la vida adulta;** Las expectativas en cuanto a las etapas de la vida han cambiado: pareja, la dificultad para comprar viviendas o el retraso en tener hijos emergen como nuevos desafíos.
- La **tecnología** ha traído consigo una sobrecarga de información y la necesidad de adaptarse a nuevas herramientas constantemente.

Estado emocional actual



- **Satisfacción por los conseguidos.**
- **Comfort, estabilidad, serenidad.**
- Más **reservados emocionalmente**, ya que aprendieron a priorizar el “deber” sobre la expresión emocional.
- **Miedo, incertidumbre, desasosiego.**
- **Desilusión, decepción, frustración.**
- Están más abiertos a hablar de sus **emociones y buscar apoyo**, pero también enfrentan mayores niveles de ansiedad y estrés.

Hay que tener presente también que en la persona joven se evidencia de manera recurrente un sentir de cierto **resentimiento y decepción hacia las generaciones mayores**:

- Por un lado, siente una **falta de empatía y entendimiento**.

‘Siempre están con el ‘vosotros los jóvenes lo tenéis más fácil’

‘Nos dicen que nosotros somos la generación con más oportunidades, pero eso es porque no entienden nuestra realidad’

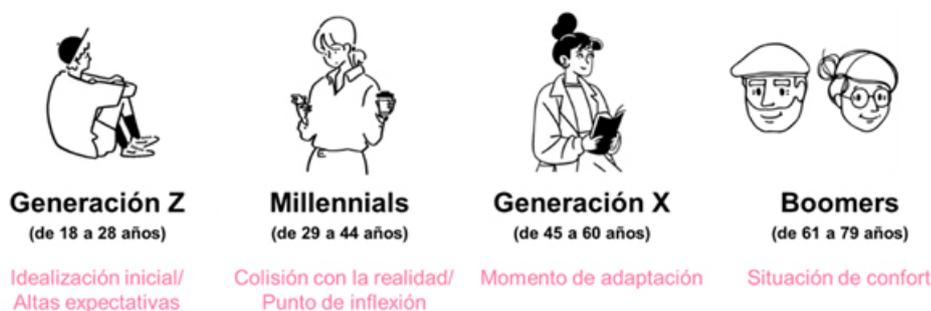
‘En la superficie sí que es cierto que tenemos más oportunidades, pero eso no quiere decir que sea la realidad’

- Por otro lado, se produce un **resentimiento** con las generaciones mayores, **a quienes perciben como responsables de heredar un mundo cargado de problemas estructurales no resueltos**, como la crisis de sostenibilidad, la persistente pobreza, la desigualdad, y sistemas políticos marcados por la corrupción.
- Además, **sienten que crecieron bajo consignas que ya no tienen valor práctico en el contexto actual**. Frases como “prepárate”, “estudia”, “esfuérzate” han quedado desprovistas de sentido cuando, a pesar de haber seguido ese consejo con múltiples carreras, idiomas y habilidades, se enfrentan a un panorama laboral y social hostil, donde su esfuerzo no es recompensado adecuadamente y las oportunidades parecen limitadas. Esta desconexión entre las expectativas inculcadas y la realidad actual alimenta un desencanto que afecta su visión del futuro y su interacción con otras generaciones.

3.2. Empatizar con el presente: su valor y compromiso actual con las Entidades / Organizaciones

Cada generación vive un momento vital único que determina cómo percibe su relación con las organizaciones, así:

- Así, mientras las **generaciones de mayor edad** tienden a establecer vínculos más profundos y duraderos con las organizaciones, impulsados por su experiencia y compromiso prolongado, **las jóvenes** suelen involucrarse desde expectativas más inmediatas, que no siempre coinciden con lo esperado.



Generación Z

Idealización inicial / altas expectativas

En general, se trata de un grupo etario que se vincula al Tercer Sector buscando proyectos significativos que se alineen con sus valores y objetivos personales. Su relación con las entidades suele depender de si perciben un impacto tangible, un entorno estimulante y una clara posibilidad de crecimiento.

Personas voluntarias y trabajadoras que comienzan recientemente a trabajar y vincularse con en el Tercer Sector comienzan a hacerlo a través de **un periodo inicial caracterizado por el entusiasmo, la fuerza, las ganas, motivación y energía por las oportunidades y desafíos a los que se enfrenta, 'un comienzo no limitante'**:

- Atraído por la misión de la entidad/organización que está alineada con sus propios valores.
- Tiene el deseo de contribuir a una causa significativa.
- Le motiva las oportunidades de participación activa, iniciativas que permitan ver resultados tangibles a corto o medio plazo.

También en una parte de parte significativa de la generación joven, inician una conexión con el Tercer Sector por la **búsqueda de un beneficio más pragmático** (sin excluir por ello el interés por su misión) → es una forma de establecer una primera experiencia laboral, un primer paso para adentrarse en un 'entorno laboral adulto'

| MOTE ASIGNADO | SU PRINCIPAL VALOR EN LA ENTIDAD/ORGANIZACIÓN |
|---|---|
| <p>“Los descubridores” “Los emprendedores” “La frescura” “La generación de lo quiero YA!” “Los hiperconectados” “Los inclusivos”</p> | <p>PALABRAS CLAVE Energía/Iniciativa/Creatividad/Visión fresca/ Ganas/ Adaptación y apertura al cambio/ Mente abierta & disruptiva/Tendencia y tecnología/Soluciones innovadoras y rápidas.</p> |

‘A nivel de energía son fundamental, son un aire nuevo’

‘Es la generación de las ganas, nosotros también las tenemos, pero hay cosas por las que ya no luchas porque ya sabes que no son y no pueden ser’

Millennials

Colisión con la realidad-Punto de Inflexión

La generación Millennial colisiona con una realidad más compleja.

Se consolida una visión más realista y pragmática de la relación con la entidad u organización, guiada por un proceso más reflexivo: ¿Quién soy? ¿Dónde estoy? ¿Hacia dónde voy? Este enfoque permite al individuo alinear su identidad personal, su posición actual y sus metas futuras con los valores y objetivos de la entidad/organización, valorando un sentido más profundo y consciente a su vinculación:

- **QUIÉN SOY:** se fortalece la identidad personal, emergen nuevos propósitos y prioridades (familia, independencia económica...). Emerge entonces una necesidad de coherencia entre las metas personales y el entorno en el que se desarrolla.
- **DÓNDE ESTOY:** La idealización y expectativas iniciales hacia el Tercer Sector, **comienzan a enfrentarse con la realidad:**
 - » Condiciones laborales deficitarias.

- » Dificultades para conjugar la vida laboral/voluntariado con los proyectos personales.
- » Falta de resultados inmediatos: el impacto rápido y tangible esperado de su trabajo confronta con los cambios sociales y estructurales lentos y a largo plazo del Tercer Sector.
- » Excesiva burocracia y lentitud en la toma de decisiones: procedimientos internos lentos y complejos. La falta de agilidad en la toma de decisiones y la implementación de proyectos desmotiva a una persona joven que tiende a preferir entornos más dinámicos y flexibles.

'La situación es un poco precaria conforme te vas haciendo mayor, con 20 años está bien pero con treinta y tantos si te planeas querer vivir sola, los sueldos no van acorde con el nivel de vida'

- **A DÓNDE VOY:** Es en esta generación donde se vive de manera más intensa un punto de inflexión en cuanto a la conveniencia de continuar o no en la organización/entidad.
 - » Se evalúa si los valores, metas y oportunidades ofrecidas por la entidad/organización se alinean con las aspiraciones personales y profesionales.
 - » Estas generaciones más jóvenes, a diferencia de las generaciones mayores muestran menos temor a cambiar de trabajo cuando perciben que, en el balance, su puesto actual no les aporta lo suficiente, ya sea en términos de satisfacción personal, crecimiento profesional, compensación económica o equilibrio entre vida laboral y personal.

Las personas que deciden quedarse lo hacen, pero también se manifiesta de manera significativa un perfil cuya vivencia actual es más negativa:

- » **Inseguridad e incertidumbre:** Siguen presentes las debilidades asociadas al Tercer Sector, el sentimiento de incertidumbre se acentúa con nuevas cargas (préstamos hipotecarios, cargas familiares...)
- » **Renuncia:** La vinculación actual con la entidad u organización suele percibirse como una etapa de transición en donde en términos generales, se prioriza la realización de proyectos personales y familiares por encima del desarrollo de la carrera laboral (Millennials con hijos)
- » **Acomodación:** también prevalecen sentimientos de conformismo. (Millennials con hijos)

| MOTE ASIGNADO | SU PRINCIPAL VALOR EN LA ENTIDAD/ORGANIZACIÓN |
|--|--|
| “Los profesionales” “Los estabilizados” “Afianzadores” | PALABRAS CLAVE Los activistas/profesionales/técnicos/ reflexivos/ Idealistas/ Sostenibilidad/ digitales/ |

Generación X

Momento de Adaptación

Una generación clave en su rol de conexión y anclaje entre generaciones.

En general, la Generación X se caracteriza por un momento vivencial de cierta estabilidad y de menor carga emocional que las generaciones más jóvenes, en su relación con la entidad: han encontrado cierto equilibrio entre su actividad en la organización/entidad y su vida personal.

Es una generación que en este momento se encuentra desbordada por muchísimas áreas de exigencia en su vida: son multitask. Y en este sentido la relación con la entidad/organización se asume desde una visión más pragmática y realista:

- Han adquirido ciertos privilegios: las organizaciones les ofrecen autonomía y oportunidades de crecimiento.
- Desarrollan su vertiente laboral con menos renuncias en el ámbito personal.
- Suele referirse a puestos directivos, ‘de despachos’.
- En algunos casos, estos perfiles vienen de la empresa privada.

‘Te sientes cansado porque intentas llegar a todo y a todo es complicado llegar (hijos, asociación...). Al final el día solo tiene 24 horas’

‘Somos una generación que tenemos más conocimiento porque hemos aprendido de la generación anterior, pero tenemos menos tiempo’

‘Queremos aprovechar todo el conocimiento y llevar el ritmo de los jóvenes, pero no podemos’

En general, **su experiencia y nivel de compromiso es alto: prima también las ganas y el dinamismo.** Al mismo tiempo se auto-perciben pacientes y con habilidades aprendidas para la mediación y resolución óptima de conflictos.

‘Creo que nosotros también aportamos algo que hemos tenido que ir ganando con el tiempo que es la paciencia o calma a la hora de resolver conflictos’

Su rol en la entidad/organización tiene que ver principalmente con establecer un puente entre el pasado y el futuro dentro de las entidades/ organizaciones del Tercer Sector. Un grupo generacional muy relacionada con:

- **Transmisión de conocimientos y experiencia →**
 - » Se considera responsable de formar, guiar y apoyar a los jóvenes en su desarrollo profesional.
- **Mentoría →**
 - » A priori, al actuar como mentores, los miembros de la Generación X ayudan a las generaciones más jóvenes a orientarse y crecer dentro de las organizaciones.
- **Estabilidad organizacional →**
 - » Juega un papel crucial en la estabilidad de las organizaciones, ya que suelen ocupar roles de liderazgo o gestión. Son vistos como los mediadores entre las generaciones anteriores (más tradicionales) y las nuevas generaciones (más innovadoras). Por lo tanto, su capacidad para guiar las transiciones y fomentar una cultura organizacional sólida es clave.

‘Conocemos la historia de los mayores porque nos la han contado y al mismo tiempo tenemos la mente abierta con los Jóvenes’

‘Nos adaptamos mejor a los cambios que otras generaciones, hemos pasado del papel a la tecnología’

| MOTE ASIGNADO | SU PRINCIPAL VALOR EN LA ENTIDAD/ORGANIZACIÓN |
|--|--|
| <p>“La generación intermedia” “La generación puente” “La generación estresada” ‘Los bisagra’ ‘La generación del cansancio’ ‘La generación sin tiempo’</p> | <p>PALABRAS CLAVE Adaptativos/Mentalidad pragmática /Mentores/Decisores/Realistas/ Pacientes/Mediadores/ Multi-task</p> |

Generación Boomer

Confort

La vivencia de la Generación Boomer es en general, la más positiva de todas las generaciones: son aquellos que sienten mayor bienestar emocional. La sinergia es positiva y parece como su estado natural el Tercer Sector.

Su rol en las entidades está marcado por un compromiso profundo: la disponibilidad de un mayor tiempo emerge como un elemento clave (menor cargas familiares, un mayor estado de templanza...)

Se encuentran en general, en puestos directivos, en una situación jerárquica de poder.

Sienten el reconocimiento de sus esfuerzos y contribuciones → se evidencia cómo **la experiencia profesional y personal** es valorada en el Tercer Sector. Aunque en ocasiones se tilde de insuficiente un reconocimiento de mayor calado.

‘Somos una generación digna de ser reconocida y aplaudida porque nos hemos sabido adaptar a todo lo que nos ha ido viniendo’

Aunque se siguen sintiendo inmersos en un proceso de aprendizaje continuo.

‘Hay que estar abierta y observando absolutamente todo para no quedarte atrás’

En esta generación, el voluntariado adquiere características específicas que fortalecen su conexión con el Tercer Sector → predomina un beneficio emocional, una sensación positiva fruto de su contribución en estas organizaciones marcada por un sentimiento de utilidad y autorrealización. La mayor disponibilidad de tiempo se convierte en un factor clave que potencia estas sensaciones positivas:

- Se experimenta bienestar motivado por un sentido de propósito y realización personal.
- Se construyen y fortalecen relaciones sociales.
- Emergen nuevas realidades a las que habían permanecido ajenos.

‘Es sentirte útil’

‘Yo es que no se estar sin hacer nada, así que esto me llena de vida, me llena de actividad’

| MOTE ASIGNADO | SU PRINCIPAL VALOR EN LA ENTIDAD/ORGANIZACIÓN |
|--|---|
| <p>“Los luchadores” “Los pilares” “Los reflexivos” “Los testaduros”</p> | <p>PALABRAS CLAVE Experiencia acumulada/. Conocimiento y sabiduría/ Compromiso/ Enfoque tradicional y metódico / Estabilidad y previsión/ Sentido del deber/Reflexivos/Seguridad</p> |

‘Tiene mucho compromiso, su experiencia viene mucho de la reflexión, han pensado mucho en cómo hacer las cosas’

4. Nuevas formas de estar el mundo

Cuando lo que es, no es lo que era...

Nuestra sociedad atraviesa un profundo proceso de transformación y reconfiguración de valores fundamentales, marcando un cambio significativo en cómo las generaciones más jóvenes perciben y actúan en el mundo. Estas **nuevas formas de entender la realidad** y participar en ella están redefiniendo las dinámicas sociales y laborales, **impactando especialmente en la relación con el Tercer Sector**.

Las demandas de las personas jóvenes hacia las organizaciones reflejan expectativas diferentes, centradas en la búsqueda de propósito, transparencia, y alineación con sus valores éticos y sociales. Aunque este cambio se observa principalmente en la juventud, también influye en otros grupos generacionales, **desafiando a las entidades del Tercer Sector a adaptarse para seguir siendo relevantes y atractivas en este nuevo contexto.**

Muchos de estos cambios han sido liderados e impulsados por el Tercer Sector, que históricamente ha desempeñado un papel clave en la promoción de derechos, justicia social y avances comunitarios. En este contexto, **los principios y valores que guiaron a las generaciones anteriores están experimentando una transformación significativa.**

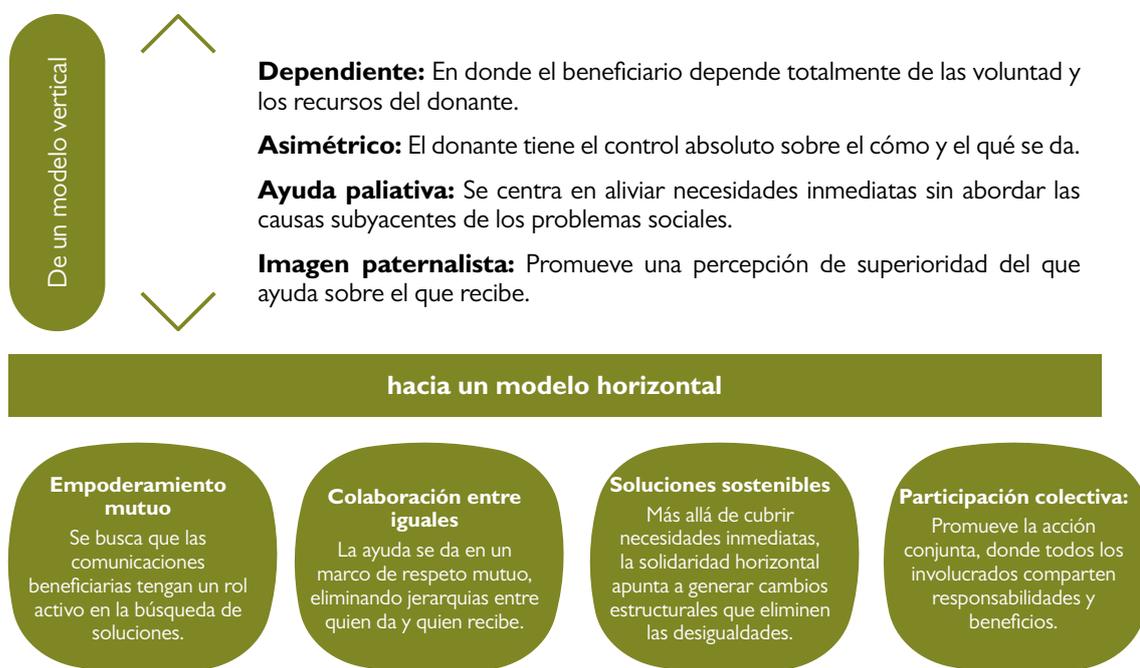
Las organizaciones del Tercer Sector, al ser actores activos en este cambio, no solo han contribuido a fomentar estas transformaciones, sino que también enfrentan el desafío de revisar sus propios valores y prácticas para alinearse con las expectativas de las nuevas generaciones y los retos del siglo XXI.

Por tanto, esta nueva forma de entender **el mundo desafía profundamente a las instituciones, entidades y generaciones mayores**, quienes deben enfrentarse a una realidad cambiante que pone en cuestión estructuras tradicionales y valores heredados. **Adaptarse a estos nuevos valores emergentes no es solo una opción, sino una necesidad para asegurar la relevancia y efectividad de las organizaciones en el futuro.**

4.1. Evolución de nuevos enfoques de Intervención: pérdida de valor del concepto caridad y asistencialidad

De la CARIDAD a la SOLIDARIDAD

- Se produce una evolución significativa en las generaciones más jóvenes en donde, se evidencia que el concepto de **caridad vertical** que hasta ahora ha estado presente en las organizaciones se ha quedado obsoleto: enfoque tradicional de ayuda y asistencia caracterizado por una relación jerárquica en donde, donde el acto de dar no necesariamente busca empoderar al receptor.
- Y aunque este modelo ha sido fundamental en el pasado, **las generaciones jóvenes perciben que no genera un cambio real ni sostenible en las comunidades beneficiarias.**
- Las personas jóvenes hoy se sienten más identificados por un modelo de solidaridad horizontal **que se basa en relaciones más igualitarias y colaborativas**, que busca relaciones igualitarias, donde todas las partes colaboran desde un plano de reciprocidad para abordar problemas de raíz, promoviendo la participación, el empoderamiento y la transformación estructural.



DE LA ASISTENCIALIDAD A LA ASISTENCIA

- Se percibe una clara evolución en la preferencia de las personas jóvenes hacia el modelo de intervención del Tercer Sector, donde **se prioriza abandonar la asistencialidad tradicional en favor de una asistencia más estructural**. Este cambio refleja la búsqueda de un enfoque más sostenible y efectivo.
- Para las jóvenes, ya no se trata solo de ‘aliviar síntomas’, sino que existe una mayor sensibilidad e identificación con un concepto de asistencia enfocado **hacia soluciones sostenibles, estructurales y eficientes que transformen realidades de manera duradera**.
- Las generaciones más jóvenes valoran **enormemente la eficiencia y los resultados medibles** en sus iniciativas sociales. Además, se muestran más sensibles hacia la creación de **soluciones que eliminen la dependencia** y fomenten la autonomía de las personas o comunidades beneficiarias.

De un modelo tradicional basado en la **ASISTENCIALIDAD**

Centrado en **paliar necesidades inmediatas sin abordar las causas estructurales**

Se basa en la **ayuda directa, puntual y a menudo paternalista**.

Enfatiza la **respuesta inmediata** a las necesidades urgentes, como donar alimentos o ropa.

Tiene un enfoque vertical, donde quien ayuda es percibido como el “proveedor” y el beneficiario como el “receptor pasivo”.

...hacia un modelo que se dirige más a la **ASISTENCIA**

Un modelo más horizontal y sostenible.

Busca atacar las **causas raíz** de los problemas sociales para generar cambios a largo plazo.

Promueve soluciones sostenibles que capaciten y empoderen a las comunidades afectadas.

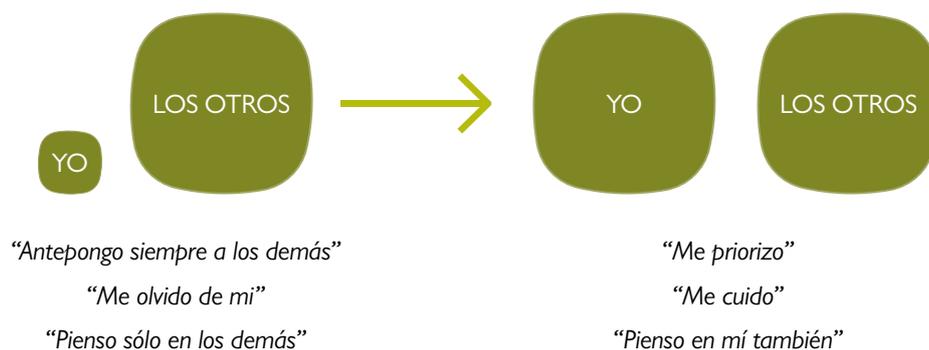
Tiene un enfoque horizontal donde hay un trabajo conjunto y colaborativo entre quienes ayudan y quienes reciben ayudas.

4.2. De un cuidado sólo centrado en los otros a una mayor énfasis en el (Auto-cuidado)

Se observa un cambio de paradigma significativo en las generaciones más jóvenes, quienes muestran un **mayor énfasis en el autocuidado**. Prioriza prácticas y

hábitos destinados a **mejorar su bienestar físico, mental y emocional**, reconociendo que estas acciones son fundamentales no sólo para su salud individual, sino también para sostener su rendimiento y estabilidad en el ámbito personal y laboral.

Este enfoque refleja una transición hacia un modelo de vida más consciente, donde el equilibrio y la prevención cobran protagonismo frente a las demandas tradicionales de productividad constante o sacrificio personal excesivo.



Para las personas jóvenes, cuidarse a sí mismos es una forma de empoderamiento: se ha convertido en un valor necesario y esencial en su vida cotidiana debido a factores culturales, sociales y económicos que han redefinido sus prioridades:

1. **Niveles de estrés elevados y desafíos económicos:** Ante una realidad económica desafiante y las dificultades para el desarrollo de metas personales (compra vivienda...) el autocuidado emerge como una estrategia necesaria para gestionar el estrés y la incertidumbre.
2. **Mayor conciencia sobre la Salud Mental:** el bienestar mental es tan importante como el físico, lo cual lleva a esta generación a priorizar el autocuidado como una forma de prevenir el agotamiento y mejorar su calidad de vida.
3. **Cultura de la autenticidad:** A diferencia de generaciones anteriores, que podían verse impulsadas por el deber o la estabilidad, las personas jóvenes buscan autenticidad en sus vidas y sus trabajos. El autocuidado emerge como una manera de mantener su bienestar y ser fieles a sus principios y aspiraciones.

Las generaciones mayores han estado más enfocadas en el compromiso colectivo y el sentido del deber hacia la familia, la empresa o la sociedad. A menudo, las personas mayores asumen sus roles como "sacrificios necesarios" para el bien de sus familias y de la comunidad. **En lugar de enfocarse en su realización personal, prefieren la seguridad y el cumplimiento de expectativas externas.**

En cualquier caso, hoy, **el enfoque en el "YO" no significa egocentrismo en el caso de las generaciones jóvenes, sino una redefinición de prioridades donde su bienestar personal se ve como un recurso fundamental para contribuir de forma más plena a la sociedad y sus relaciones.**

Esta mayor relevancia del (auto-) cuidado y bienestar tienen 3 repercusiones principales:

4.2.1 Transformación de valores esenciales en el Tercer Sector: nuevas perspectivas de compromiso y vocación

Los conceptos tradicionales de **compromiso y vocación**, pilares fundamentales del Tercer Sector, están evolucionando con las nuevas generaciones. **Para las jóvenes, estas ideas ya no se limitan al sacrificio personal o al esfuerzo desinteresado por una causa, como tradicionalmente se entendían, sino que adquieren matices más equilibrados y multidimensionales.**

El **compromiso**, por ejemplo, ahora integra una perspectiva más pragmática y flexible: se vincula con metas tangibles, impacto real y coherencia con los valores personales. Las personas jóvenes buscan entidades/organizaciones que respeten su tiempo, promuevan un entorno laboral saludable y les ofrezcan oportunidades de desarrollo. La **vocación**, por su parte, se orienta más hacia un propósito compartido y el bienestar colectivo, pero sin abandonar el cuidado personal y la autorrealización.

Este cambio refleja una redefinición generacional donde el trabajo en el Tercer Sector no solo se percibe como un acto altruista, sino también como una actividad que debe ser sostenible en términos personales, emocionales y económicos → **un mayor énfasis en el auto-cuidado.**

| | ANTES | EN LA ACTUALIDAD |
|---------------|--|--|
| EL COMPROMISO | Era más una dedicación constante y sacrificio personal, a menudo sin esperar una recompensa material significativa. | El compromiso tiende a estar más orientado al impacto social visible, a proyectos con objetivos claros y tangibles y a la alineación de sus propios valores con los de la organización. |
| LA VOCACIÓN | Anteriormente, la vocación en el Tercer Sector se asociaba con una inclinación altruista, casi desinteresada, hacia ayudar a los demás, donde la dedicación y el servicio superaban cualquier otra motivación. | Los jóvenes ven la vocación como una extensión de su identidad y su propósito personal. Esperan que el trabajo en el Tercer Sector también les permita crecer y desarrollarse personalmente, más allá de simplemente “dar” a la causa. |

4.2.2 De una visión Romántica del Tercer Sector a una visión más realista

El paso **de una visión romántica del Tercer Sector evoluciona hacia una visión más realista por parte de las personas jóvenes en la sociedad actual.**

Mientras que en el pasado el Tercer Sector era idealizado como un espacio casi exclusivamente altruista, impulsado por el compromiso moral y la vocación, **las generaciones actuales y el contexto socioeconómico han impulsado una perspectiva más crítica y pragmática:**

- **Reconociendo sus limitaciones** → burocratización, falta de recursos adecuados y desigualdad en las condiciones laborales...
- **Demandando mejores condiciones laborales** → sueldos justos, jornadas razonables y beneficios similares a los ofrecidos en otros sectores...
- **Con una evaluación crítica del impacto** → transparencia, medición de resultados y responsabilidad en el uso de recursos.
- **Priorizando una sostenibilidad estructural** → asistencia estructural en lugar de soluciones paliativas o asistenciales.

Las generaciones mayores en general, mantienen una visión más romantizada del Tercer Sector en comparación con las jóvenes:

- Para ellos, el Tercer Sector representa un espacio de compromiso profundo, altruismo, vocación, sacrificio y entrega.
- **Más enfocados en el compromiso colectivo y el sentido del deber** asumiendo sus roles como “sacrificios necesarios” para el bien de la comunidad.

4.2.3. Nuevos paradigmas laborales en las generaciones jóvenes

El equilibrio entre la vida personal y profesional es un tema central para las generaciones jóvenes, **quienes están redefiniendo las relaciones laborales bajo nuevos parámetros de prioridad y valor. Para ellos, el trabajo no es solo un medio de sustento, sino una parte de su vida que debe alinearse con sus necesidades personales, valores y bienestar integral.**

Priorizan el bienestar integral: Valoran entornos laborales que respeten su necesidad de desconexión y promuevan su bienestar emocional y físico. Esto incluye la preferencia por horarios flexibles, opciones de trabajo remoto y culturas organizacionales que pongan énfasis en la salud mental.

Además, en general, comparativamente, a diferencia de generaciones anteriores:

- **Valoran relaciones laborales menos jerárquicas** → prefieren estructuras organizativas más horizontales en lugar de sistemas tradicionales basados en jerarquías estrictas. Prefieren trabajos con estructuras flexibles que permitan la participación activa y colaborativa, el liderazgo accesible, la flexibilidad y el dinamismo.
- **Valoran el reconocimiento del talento**, es decir, quieren que su esfuerzo y habilidades sean reconocidos por méritos individuales y no solo por antigüedad o posición jerárquica.
- Quieren ambientes que **fomenten el crecimiento** y les permitan aprender nuevas habilidades y asumir diferentes desafíos, sintiéndose parte de una cultura organizacional dinámica.
- **Ven el trabajo también como una vía para su desarrollo emocional y mental.** Evitan ambientes tóxicos o altamente competitivos o con fuerte carga de estrés. Prefiriendo lugares donde se promueva el bienestar, la diversidad y el respeto, y donde el liderazgo inspire y valore a sus empleados.

Además, la Investigación pone de manifiesto esta tendencia presente entre las generaciones más jóvenes que se refiere a adoptar un enfoque más flexible y dinámico respecto a su carrera profesional. **Emerge el fenómeno del 'Nomadismo laboral'** → A diferencia de las generaciones anteriores, que buscaban estabilidad y permanencia en una sola empresa, las jóvenes de hoy están más dispuestas a cambiar de empleadores, sectores, roles o incluso ubicaciones geográficas con mayor frecuencia:

- Muestran una menor aversión al cambio. Ven el trabajo como un medio para alcanzar una calidad de vida, **no como un fin en sí mismo.**

- **A diferencia de generaciones anteriores, que asociaban estabilidad laboral con éxito y seguridad**, las personas jóvenes valoran además del balance entre vida personal y profesional, la experiencia, el aprendizaje y el balance.
- Las personas jóvenes de hoy ven el cambio como **una posibilidad de crecimiento más que como una amenaza**, es una opción para avanzar o reinventarse.
- Han crecido en un mundo en constante cambio, donde **la tecnología y la globalización han fomentado la adaptabilidad como una habilidad esencial**.

'Ahora a los jóvenes lo del tema de la estabilidad no les resulta un valor añadido'

En resumen, este nuevo concepto de trabajo refleja una transformación hacia una visión más holística y equilibrada, desafía a las entidades/ organizaciones a ser más flexibles, donde la satisfacción personal y el impacto positivo son tan importantes como el crecimiento profesional y la estabilidad económica.

5. Resaltar los puntos de conexión: elementos comunes y convergentes entre las diferentes generaciones

Los puntos de convergencia son clave para una interacción intergeneracional efectiva. A pesar de las diferencias en valores, experiencias y perspectivas, **las generaciones comparten:**

- **Una misión común y el bienestar emocional que les brinda el sentido de pertenencia a su organización y al Tercer Sector en general.**
- **Un proceso de admiración y reconocimiento mutuo entre las distintas edades.**

5.1. Unidos por una misión, unidos en el Tercer Sector.

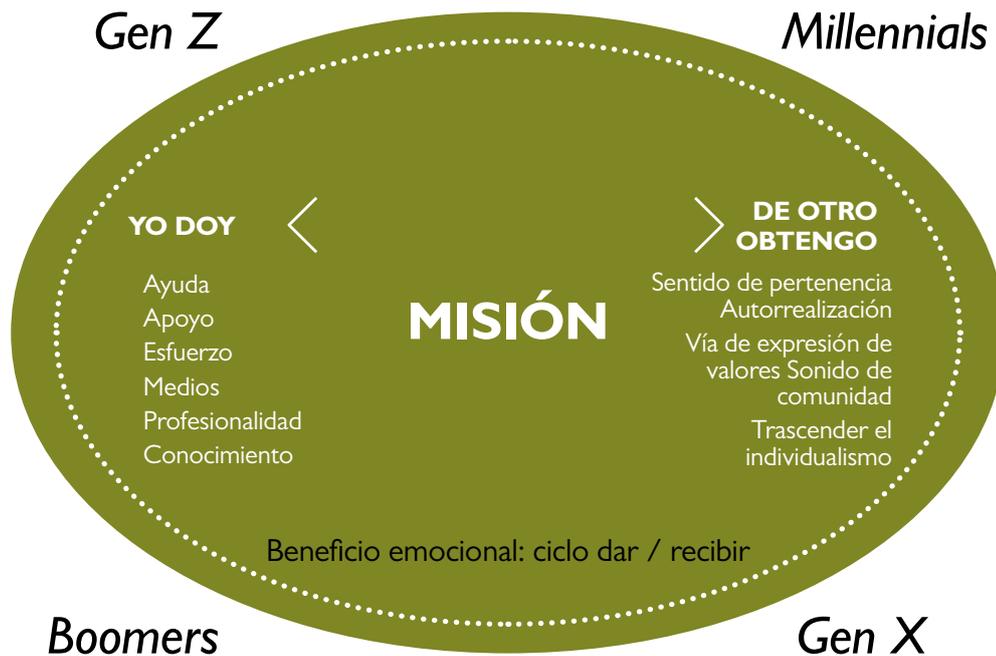
Cuando existe un objetivo compartido, las barreras como prejuicios, tensiones generacionales o conflictos de opinión, se vuelven secundarias. La misión se convierte en el eje central que une a las personas, permitiéndoles trabajar juntas de manera armoniosa y efectiva para alcanzar un bien mayor. Y esto significa que el objetivo común que une a un grupo es tan importante y significativo que supera las diferencias generacionales.

Prueba de ello son algunos acontecimientos recientes de nuestra sociedad en donde personas de diferentes edades han superado prejuicios y sesgos para colaborar por un bien común, como, por ejemplo:

- **Pandemia de COVID-19** → fue un momento crucial de colaboración intergeneracional, mostró la importancia de la cooperación más allá de la edad y resaltó la interdependencia entre generaciones.
- **DANA Valencia, 2024** → Un claro ejemplo reciente que refleja cómo, en situaciones de emergencia, las barreras generacionales se superan en favor de un bien común. Este acontecimiento ha puesto en evidencia la capacidad de cooperación entre jóvenes, personas adultas y mayores, que se han unido para brindar apoyo y cubrir las necesidades de quienes más lo necesitan.

Además, formar parte la entidad/organización y en general del Tercer Sector aporta en todos los grupos generacionales un sentimiento de **bienestar emocional** que no aportan otros entornos, UN PLUS DE BIENESTAR

Existe un discurso recurrente en todas las generaciones entrevistadas y **es el ciclo de contribuir y reciprocidad** que genera formar parte del Tercer Sector → los individuos encuentran un **bienestar emocional al ayudar a otros, lo que les da un sentido de propósito y satisfacción personal**. Colaborar en proyectos de impacto social no solo beneficia a quienes reciben la ayuda, sino que también refuerza en quienes ayudan.



'Ayudo a otros y eso, además, me hace sentir bien'

'A veces dudo si yo ayudo o me ayuda más a mí'

5.2. Admiración y reconocimiento mutuo

Pese a la presencia de barreras y ciertas relaciones estereotipadas que se producen entre las diferentes generaciones, **todas las generaciones convergen en una relación de admiración y reconocimiento mutuo**: un proceso en el que se valoran y respetan las diferentes habilidades y perspectivas.

Este reconocimiento mutuo es una clave de gran valor para favorecer una convivencia más armoniosa y productiva, donde los prejuicios y estereotipos disminuyan, y se generen oportunidades de colaboración y aprendizaje conjunto.

¿Cuáles son los elementos destacados?

| DE LOS JÓVENES A LOS MAYORES | DE LOS MAYORES A LOS JÓVENES |
|---|---|
| <p>Con EXPERIENCIA Y SABIDURÍA ACUMULADA: Las generaciones más mayores han acumulado una gran cantidad de conocimientos a lo largo de sus vidas, tanto en el ámbito profesional como en lo personal. A priori, las jóvenes valoran el consejo y la guía que pueden ofrecer, reconociendo que su experiencia puede ayudar a evitar errores y proporcionar perspectivas valiosas.</p> <p>SON LUCHADORAS: Con logros sociales y derechos adquiridos. Muchos de los derechos y libertades que disfrutaban las generaciones actuales se lograron gracias a su defensa y lucha. <i>“Porque empezaron muy pronto luchando y si todavía lo siguen haciendo es que son unos valientes”</i> <i>“Son los guerreros porque tuvieron tiempos muy difíciles, sobre todo en el terreno de la discapacidad pelearon muchísimo”</i></p> <p>Con SENTIDO DE RESPONSABILIDAD Y ESTABILIDAD: Las personas jóvenes suelen valorar la estabilidad y la responsabilidad que las personas Boomers traen consigo, tanto en las relaciones personales como en el entorno laboral. Esto genera un ambiente de confianza en el que se sienten apoyadas y respaldadas, especialmente al aprender a gestionar compromisos a largo plazo.</p> <p>CON CAPACIDAD DE SACRIFICIO Y RESILIENCIA: La generación Boomer ha vivido épocas de cambios profundos, incluyendo crisis económicas, avances tecnológicos, y transformaciones culturales. Las jóvenes valoran esta resiliencia, capacidad de adaptación y sacrificio.</p> <p>Y además, se pone en valor su INTERÉS E INICIATIVA PARA NO QUEDARSE ATRÁS, especialmente, en lo que se refiere a la adaptación digital: La crisis Pandemia Covid 19 se destaca como un hito en este intento de adaptación. <i>“Tienen mucho todavía que aportar al sector porque lo conocen desde la base, han sido ellos quiénes lo han formado”</i> <i>“Es una pasada siempre hablar con alguien que lleva 40 años en la organización”</i></p> | <p>CAPACES, PREPARADAS, personas altamente formadas, con formación universitaria extensa e idiomas. <i>“La juventud hoy en día está muy preparada y todo gracias a ellos esto marcha mucho mejor”</i></p> <p>CON ALTA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN y APRENDIZAJE, son admiradas por su habilidad para adaptarse rápidamente</p> <p>DESTREZAS DIGITALES. Las personas mayores reconocen que las jóvenes manejan con destreza todo el mundo digital con implementaciones efectivas y herramientas que permiten una optimización de los procesos</p> <p>HAN CREADO EN LAS ORGANIZACIONES UNA ACTITUD DIGITAL MÁS RESPETUOSA... mails a deshoras o en fin de semana.</p> <p>DESTREZAS COMUNICATIVAS en las redes sociales, lo que facilita la comunicación y el acceso a la información en el mundo digital actual.</p> <p>ENÉRGICAS, VITALES & MOTIVADAS. Con su impulso y disposición para enfrentarse a nuevos desafíos, inspiran a las generaciones mayores a mantenerse activas y motivadas.</p> <p>INNOVADORAS y CREATIVAS. Las personas mayores aprecian la capacidad de las jóvenes para pensar de manera innovadora y desafiar las normas establecidas. Este enfoque fresco y creativo puede generar soluciones a problemas que las mayores no habían considerado o que los métodos tradicionales no han resuelto.</p> <p>DIVERSIDAD DE PENSAMIENTO Y APERTURA MENTAL. Las mayores reconocen la capacidad de las jóvenes para estar más abiertas a la diversidad y al cambio. <i>“Yo recurro a ellos para no quedarme atrás”</i> <i>“Tienen una mirada más amplia y saben que los tiempos han cambiado”</i></p> |

6. El valor del mundo empresarial como fuente de inspiración

Por otro lado, y desde el **mundo laboral** nos llegan ejemplos que pueden tener gran valor de **inspiración** para apoyar la convivencia intergeneracional. Hasta ahora el mundo empresarial se estaba definiendo por una gran discriminación etaria rechazando el talento senior de + 50 años.

En este momento las empresas líderes están tomando **consciencia** de la enorme ventaja que supone retener el talento tanto como joven y senior; en palabras del doctor en economía Iñaki Ortega: "Los zeta y los silvers dos generaciones muy diferentes, serán el motor oculto de una sociedad que necesita reinventarse". Así **muchas empresas están poniendo en marcha protocolos que aseguren una óptima convivencia intergeneracional**. Según Ortega, la convivencia intergeneracional en las empresas y, en general, en nuestro país traería ventajas indudables. **Esto derivaría en compañías que entenderían mejor a su público y, por tanto, serían más rentables y administraciones que servirían mejor a sus administrados, por no hablar de un abanico de oportunidades para generar nuevos bienes y servicios que aporten valor y creen empleo**.

Las empresas coinciden: **la diversidad y la colaboración intergeneracional serán una cuestión prioritaria en un escenario de aquí a cinco años**. Esta cuestión no entiende de sectores, será transversal a las diferentes industrias y ámbitos de actividad. La brecha de talento actual – junto con un vertiginoso proceso de cambios - invita a las empresas a repensar las carreras profesionales. Esto incluye estirar la edad de contratación: captar talento a edades más tempranas y alargar la vida laboral de los empleados en la compañía. Empresas líderes como Mapfre, Merck, BBVA, Caixabank... creen que habría que hacer de la diversidad generacional UNA OPORTUNIDAD. **En un mundo donde la tecnología avanza muy rápidamente, la flexibilidad y la capacidad de adaptación son pilares fundamentales para las compañías que no quieren quedarse atrás**.

Las empresas plantean que innovar es una carrera de fondo que requiere una comprensión profunda de las necesidades actuales y futuras de la empresa. La combinación del conocimiento del negocio por parte profesionales más experimentados con la energía y la actualización de los conocimientos de las personas más jóvenes puede ser una fórmula ganadora para repensar la forma de innovar en las compañías y generar nuevas soluciones relevantes para el mercado.

Ana Matarranz directora general de Howden People y Compensa Capital Humano explica por qué la convivencia de trabajadores y un ambiente laboral inclusivo beneficia a la sociedad.

Ayuda a construir una comunidad más equitativa, cohesionada y próspera. Al promover la diversidad y la inclusión en el trabajo, se puede contribuir significativamente a la reducción de las desigualdades sociales en diferentes grupos demográficos. Eliminando las barreras y los sesgos y proporcionando un entorno en el que todas las personas empleadas se sientan valoradas y respetadas contribuyendo a su bienestar, las empresas pueden aprovechar plenamente la diversidad de talentos disponibles, lo que conduce a una mayor productividad, innovación y creatividad en el trabajo.

Una convivencia intergeneracional real y unas políticas corporativas de inclusión y diversidad adecuadas se pueden traducir en una mayor productividad. Y esto se da a través de las aportaciones de las personas jóvenes con sus nuevas ideas y enfoques y los conocimientos basados en la experiencia de los más senior. Además, las empresas que fomentan la convivencia intergeneracional pueden ser percibidas como lugares de trabajo más atractivos para el talento de todas las edades. Además, tienden a tener una mejor reputación entre sus clientes, colaboradores y sociedad en general, lo que puede traducirse en mayores oportunidades de negocio.

Sin duda este nuevo giro en la lucha contra la discriminación etaria puede significar un ejemplo inspirador y potenciador de la convivencia intergeneracional en nuestras organizaciones e instituciones.

7. Claves de acción

Dos abordajes de intervención:

INSIDE ----- **OFFSIDE**

INSIDE

1. **TOMAR CONCIENCIA y ACTIVAR ACCIONES** que demuestren y amplifiquen el valor transformador de la convivencia intergeneracional:
 - **Redefinir la misión y visión desde una perspectiva intergeneracional:**
 - » **Adaptar los objetivos a los retos actuales:** Incorporar temas que preocupan a las generaciones jóvenes, como el cambio climático, la equidad social o los derechos digitales.
 - » **Integrar diversidad generacional:** Revisar las bases del Tercer Sector para reflejar las necesidades, valores y prioridades de todas las generaciones de manera equilibrada.
 - **Priorizar la temática, ‘ponerlo en agenda’**
 - **Liderar la actuación a través de agentes:**
 - » Equipos y líderes internos a la organización.
 - » Facilitadores externos que guíen, dinamicen y controlen una óptima implementación.
 - **Desarrollar y activar protocolos** → normas, directrices y prácticas diseñadas para facilitar y mejorar la interacción, cooperación y convivencia.
 - **Estudiar la posibilidad de establecer una “cuota generacional”:**
 - » Las cuotas intergeneracionales serían medidas diseñadas para asegurar una representación equilibrada de las diferentes generaciones.
 - » Buscarían garantizar que personas de diversas edades tengan igual oportunidad de participar y tomar decisiones, fomentando un entorno inclusivo y representativo.
 - **Sensibilización y formación** → Ej. talleres vivenciales, charlas inspiradoras. Crear momentos y espacios ad hoc para el diálogo, la reflexión y la convivencia.
 - **Conferencias formativas, casos prácticos, experiencias confrontativas de “la importancia de ponerse en la piel de”.**

- **Promover el aprendizaje mutuo MENTORING SIMÉTRICO**
 - » Espacios de intercambio de destrezas & habilidades.
 - » ‘Todos son aprendices y maestros’
- 2. SER CONSCIENTES DE LAS BARRERAS Y RECONOCER LAS RESISTENCIAS:** conocerlas será un elemento clave para la aceptación y superación:
- **Capacitación en comunicación intergeneracional.**
 - **Combatir prejuicios y cambiar narrativas** → desmitificar estereotipos, desarrollar campañas de sensibilización que resalten el valor y la fuerza de la unión.
- 3. ESCUCHAR ESPECIALMENTE AL JOVEN PARA FAVORECER Y GARANTIZAR EL RELEVO GENERACIONAL y LA RETENCIÓN DEL TALENTO:**
- **Repensar la estructura vertical Desactivar el miedo a perder la identidad,** resaltar el carácter orgánico de las organizaciones y la renovación como una forma de perdurar en el tiempo y de conseguir el relevo generacional.
 - **Ir más allá de la experiencia** → Reconocer que la experiencia es un valor fundamental aporta sabiduría y perspectiva, pero también es crucial valorar otras virtudes que los jóvenes pueden ofrecer, como la creatividad, la adaptabilidad y la energía para innovar.
 - **Reconocer su contribución de manera tangible:**
 - » Incluir a las personas jóvenes en órganos de decisión.
 - » Visibilizar logros.
- 4. REPENSAR LAS BASES DEL TERCER SECTOR DE UNA FORMA CONJUNTA, CENTRANDO EL FOCO EN LAS NECESIDADES/ DEMANDAS DE LAS GENERACIONES MÁS JÓVENES** → Porque el mundo cambia y las cosas no son las que eran: el Tercer Sector también debe sumarse a esa evolución y demanda de la sociedad ...
- **Cuidar a los de fuera y a los de dentro: Cuidar a quienes están fuera es esencial, pero atender a quienes están dentro es imprescindible.**
 - » Espacios de autocuidado, trabajo de lo afectivo, ‘La expresión de cómo nos sentimos’
 - **Mejora de condiciones laborales.**
 - **Acercarse hacia un modelo que hable más de horizontalidad:**
 - » Alejarse de los ejes de → Caridad, Asistencialidad
 - » Acercarse a los ejes de → Solidaridad, Asistencia
 - **Repensar una forma nuevas formas en la optimización/gestión de recursos** (menos estanca, más colaborativa...)

5. ENFATIZAR LOS PUNTOS DE CONEXIÓN:

- Trabajar hacia el concepto de **todas las generaciones convergen en una relación de admiración y reconocimiento mutuo**
- **Historias compartidas** → conectar desde las narrativas de experiencias de vida compartidas.
- **Explorar el rol de la Generación X como figura mediadora de conexión y anclaje.**

6. POTENCIAR LOS PROCESOS DE ONBOARDING:

- **Transmitir la misión y valores esenciales de la Organización.**
- **Involucrar desde el primer día en actividades significativas.**
 - » **Participación en proyectos concretos:** Incorporar a los nuevos integrantes en actividades prácticas que reflejen el impacto de la organización, generando un sentido de pertenencia inmediato.
 - » **Voluntariado experiencial:** Permitir que vivan una experiencia directa con la población o causa que apoya la organización.
- **Innovar en las formas de trabajo y colaboración:**
 - » Flexibilizar las estructuras organizativas: Incorporar métodos ágiles y dinámicos que permitan mayor adaptabilidad y promuevan la colaboración intergeneracional.
 - » Adoptar tecnologías emergentes: Facilitar la incorporación de herramientas digitales y plataformas colaborativas que las personas jóvenes dominan y valoran.

OFFSIDE

“PULIR, DAR BRILLO Y ESPLENDOR”

- Tomar conciencia de los desafíos a los que el Tercer Sector se enfrenta → **pérdida de prestigio, confianza y notoriedad/desconocimiento.**
- Posicionar la relevancia del Tercer Sector: Potenciar la visibilidad social, obtener mayor protagonismo:
 - » **Campañas de concienciación pública:** Mostrar el impacto positivo del Tercer Sector en la sociedad con datos concretos y casos reales.
 - » **Historias humanas:** Contar relatos personales de beneficiarios o colaboradores que demuestren el valor de estas organizaciones.
 - » **Alineación con causas actuales:** Vincular las acciones del Tercer Sector a temas de relevancia social (como cambio climático, igualdad de género, educación, etc.).

- Organizar actividades públicas (marchas, ferias, eventos culturales) que promuevan la causa, inviten a la participación y capten la atención de los medios.
- Participar en paneles y congresos para posicionarse como voz experta en el área.
- » **Presencia en eventos con impacto social no íntimamente ligados al Tercer Sector**
- **Inyectarse en el sistema educativo.**
 - » Desde la primera infancia: conferencias, casos prácticos
 - » Secundaria: presencia en todos los eventos, jornadas, organización de actividades de forma periódica
 - » Universidad: Presentes en eventos de todo tipo, promover la actuación solidaria con propuestas fáciles y que no supongan un compromiso (facilitar la iniciación)
- **Enfatizar la comunicación especialmente a través del medio digital, ‘el medio natural de las personas jóvenes’:**
 - » **Podcast:** Divertido y ameno que explique la lucha por los derechos o que analice casos complejos de actualidad.
 - » **Redes sociales:** Crear contenido creativo que sea viralizable y apele a las emociones, destacando el impacto social.
 - » **Marketing de contenidos:** Generar blogs, videos, y webinars sobre temas relevantes para educar y atraer público.
- **Poner en valor el histórico de logros sociales** → campañas con esta narrativa.
 - » Crear **micro campañas, de bajo coste**, que a la vez que ponen en valor lo conseguido invitan a la colaboración desde las ideas (desactivar el insight “solo quieren mi dinero”) campañas como ¿Y ahora qué? ¿Cómo lo harías? ¿Cómo seguimos? ¿Dinos los derechos más importantes por los que luchar? ¿Danos ideas para resolver este problema?...
- **Medición y difusión del impacto.**
 - » Publicar informes accesibles y visualmente atractivos con métricas de impacto (número de beneficiarios, logros alcanzados, recursos utilizados).
 - » Utilizar estas métricas como herramientas para generar confianza y atraer apoyo.

Barómetro del Tercer Sector de
Acción Social en España 2024:
Análisis de situación y estudio temático prospectivo.

ESTUDIO CUALITATIVO



c/ Avda. Reina Victoria 28, planta baja
28003 Madrid
Tel. (+34) 91 535 10 26

info@plataformaong.org
www.plataformaong.org