



> 7 de octubre de 2026 a las 0:00

La Alianza Intergeneracional explora cómo construir una sociedad que funcione para todos

Fundación Seres presenta el estudio 'El reto intergeneracional en España: una visión de presente y futuro' ► El informe trata de construir respuestas que funcionen para todas las generaciones

RAFAEL DURÁN
MADRID

La realidad demográfica en España está cambiando con rapidez, por el envejecimiento de su población y por la presencia de al menos seis generaciones, pero muchos modelos empresariales, laborales y sociales siguen respondiendo a trayectorias propias del siglo pasado. Los diseños de productos, servicios y modelos organizativos contruidos para otra realidad pierden funcionalidad, creando asimetrías en el acceso a oportunidades entre generaciones que afectan a empleados, clientes y comunidades.

Este es el punto de partida del informe *El reto intergeneracional en España: una visión de presente y futuro*, presentado por Fundación Seres en el encuentro *Hablemos entre generaciones*, donde empresas y organizaciones compartieron experiencias para transformar las fricciones en oportunidades. El estudio, elaborado en colaboración con TrustMarket, trata de analizar y comprender cómo la transformación demográfica, la desigualdad estructural y la disrupción tecnológica están redefiniendo el talento, el mercado y la sociedad. Y se integra dentro de la Alianza Intergeneracional, un ecosistema impulsado por Fundación Seres que conecta a empresas, expertos, Administraciones públicas y organizaciones sociales.

Ana Sainz, directora general de Fundación Seres, señaló en la presentación del encuentro, que "nunca habían convivido tantas generaciones al mismo tiempo. Este cambio demográfico está transformando cómo trabajamos, vivimos y nos relacionamos. El informe nos permite comprender las fricciones y oportunidades que surgen cuando esas realidades conviven,



Foto de familia del encuentro *Hablemos entre generaciones*, organizado por la Fundación Seres. CEDIDA

pero no queremos quedarnos en el análisis. La Alianza Intergeneracional nace para transformar ese conocimiento en acción y construir respuestas compartidas que funcionen para todas las generaciones".

El estudio identifica 12 retos intergeneracionales, que se agrupan en los ámbitos de talento, mercado y sociedad, y un 13º, que atraviesa los anteriores: la fractura del diálogo entre generaciones. Sandra Sotillo, directora general y fundadora de TrustMarket, indicó al respecto que

El estudio identifica 13 retos, que se agrupan en talento, mercado y sociedad

Las generaciones no compiten por el mismo futuro, sino que lo construyen juntas

"este proyecto permitirá identificar retos compartidos, reunir a distintas generaciones para abordarlos conjuntamente e impulsar soluciones de impacto social que también generen valor para las empresas".

Cruce de factores

Porque el estudio no presenta a las generaciones como bloques homogéneos ni plantea una confrontación automática entre jóvenes y mayores. Su propuesta consiste en analizar cómo la edad se cruza con factores como el género, la situación económica, el territorio o las capacidades, y entender las fricciones generacionales como puntos de partida para la innovación, el aprendizaje mutuo y el diseño de respuestas más inclusivas.

En el ámbito laboral, el informe identifica cuatro desafíos: el desajuste entre la oferta y la demanda de empleo, el déficit de talento y competencias, la necesidad de conciliación y flexibilidad, y la gestión de equipos intergeneracionales, que en el encuentro

se abordaron en la conversación *Trabajar ya no es lo que era*. Inés Temes, directora del área de innovación social, empleo, educación y voluntariado de Fundación Telefónica, destacó que "en un mundo donde la tecnología redefine continuamente las profesiones, el aprendizaje ya no es una etapa de la vida. El verdadero reto intergeneracional es que todas las personas tengan la oportunidad de aprender, reaprender y seguir aportando valor durante toda su trayectoria profesional".

Por su parte, Irene Rodríguez, *head of sustainability* de Merck en España, explicó que "el ser humano evoluciona porque aprende y transmite conocimiento entre generaciones: esa es la base de toda innovación y progreso. En Merck lo vemos cada día, y por eso apostamos por el desarrollo continuo de nuestro talento interno". Casilda Heraso, directora de selección de emprendedores Ashoka y nueva longevidad de Ashoka señaló que "tenemos que desprendernos de la edad

cronológica como criterio para decidir quién puede hacer qué. Cuando separamos a las generaciones, perdemos lo que más necesitamos: la combinación de experiencias, capacidades y formas de pensar. El reto es construir equipos donde jóvenes y mayores aprendan unos de otros y creen juntos".

La perspectiva del mercado pone en evidencia una fractura estructural entre las propuestas de valor empresariales y las realidades vitales, económicas y funcionales de consumidores en todas las etapas de vida. En la conversación *Nuevas vidas necesitan nuevas respuestas* se analizó cómo adaptar al mercado unas trayectorias vitales cada vez más diversas y longevas. Salvador Noves, director de propuesta de valor de segmentos *retail* de CaixaBank, remarcó que desde la entidad "intentamos contribuir en la búsqueda de alianzas aprovechando la colaboración con Seres para establecer un marco de reflexión y la búsqueda de soluciones

que aúnen los intereses y necesidades de jóvenes y mayores". Isabel Jiménez, directora de sostenibilidad y RSC de Pérez-Llorca, indicó que "nuestra contribución a esta alianza parte de una mirada jurídica transversal para identificar dónde surgen esas tensiones y qué respuestas pueden ser necesarias para acompañar a una sociedad en transformación". Para Luis Castillo, presidente de Málaga Silver Economy Hub, "el desafío consiste en preparar a la sociedad, desde los sectores empresariales, institucionales y las Administraciones públicas, para disfrutar en plenitud de esos 30 o 40 años ganados y compartirlos entre generaciones. Diseñar pensando en este cambio de paradigma es una necesidad imperiosa"

Desafíos de la sociedad

El bloque *Vivir más, convivir mejor* trató los desafíos relativos a la sociedad, que como advierte el informe, no consiste únicamente en vivir más, sino en hacerlo con autonomía, bienestar, participación y capacidad para seguir aportando a la comunidad. Ana López de San Román, directora de ética, sostenibilidad y alianzas de *Numon*, destacó que "la convivencia entre generaciones enriquece el presente y garantiza un futuro más humano, innovador y sostenible". Por su parte, Guillermo de Juan, vicepresidente de relaciones institucionales y comunicación de GSK España, recordó que "la prevención también es una cuestión intergeneracional. Si queremos vivir más y vivir mejor, tenemos que prevenir, detectar antes y actuar a tiempo a lo largo de toda la vida".

El mensaje que cerró el encuentro resume el espíritu de la iniciativa: las generaciones no compiten por el mismo futuro, sino que lo construyen juntas.