



Co-funded by
the European Union

Project Agreement N° 2024-1-FR01-KA220-VET-000254597



INTERGENERATION

BOOKLET

6 ÁREAS PARA ABORDAR EL CONFLICTO INTERGENERACIONAL Y
LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN EL ÁMBITO LABORAL.



Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y los puntos de vista expresados son únicamente los de su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o la Agence Erasmus+ France / Education Formation. Ni la Unión Europea ni la autoridad que concede la subvención pueden ser considerados responsables de los mismos.

ÍNDICE

• Resumen Ejecutivo	03
• Seis Áreas de Formación:	04
• 1. Composición de Equipos Diversos	05
• 2. Equidad Salarial y de Beneficios	10
• 3. Comunicación Inclusiva	14
• 4. Alineación de Valores y Prioridades	18
• 5. Políticas de Trabajo Flexible	22
• 6. Cultura Organizacional Inclusiva	27
• Conclusiones	31
• Referencias	32

RESUMEN EJECUTIVO

El **proyecto INTERGENERATION** aborda la creciente necesidad de lugares de trabajo inclusivos y equitativos, afrontando dos importantes fuentes de conflicto y desigualdad en los entornos profesionales actuales: las **diferencias intergeneracionales** y las **disparidades de género**. Con la creciente presencia de mujeres en todos los sectores y la coexistencia de hasta cuatro generaciones dentro de las mismas estructuras organizacionales, las empresas se enfrentan a nuevos desafíos para fomentar la comprensión, la colaboración y la equidad.

Para responder a estos problemas apremiantes, el proyecto comenzó con una **fase preparatoria** que incluyó encuestas nacionales y grupos focales de expertos en cinco países europeos: Francia, España, Italia, Lituania y Portugal. El objetivo fue **identificar las áreas de formación** más relevantes necesarias para **reducir el conflicto y mejorar la cooperación entre empleados de diferentes edades y géneros**. Este enfoque basado en la evidencia llevó a la selección de seis áreas temáticas clave que reflejan tanto desafíos compartidos como prioridades emergentes en diversos contextos nacionales y organizacionales.

Las seis áreas identificadas — **Composición de equipos diversos, Equidad en la Remuneración y los Beneficios, Comunicación Inclusiva, Alineación de Valores y Prioridades, Políticas de Trabajo Flexible y Cultura Organizacional Inclusiva**— sientan las bases de la estrategia de formación de INTERGENERATION.

Este manual está diseñado como un **recurso práctico** para empresarios, emprendedores, gerentes y líderes de equipo que buscan **fortalecer sus habilidades de gestión de personas y comunicación** en lugares de trabajo cada vez más diversos. También se dirige a empleados que desean comprender y explorar mejor las dinámicas de **cooperación intergeneracional y de género**.

Cada capítulo de este manual ofrece una exploración detallada de un área temática, proporcionando una **definición** clara, una visión general de sus **implicaciones prácticas** en el lugar de trabajo y un análisis de los **posibles conflictos relacionales** que pueden surgir debido a dinámicas intergeneracionales o relacionadas con el género.



Co-funded by
the European Union



INTERGENDERACTION

Seis Áreas a abordar

**CONFLICTO
INTERGENERACIONAL Y
PERSPECTIVA DE GÉNERO EN EL
LUGAR DE TRABAJO**



Co-funded by
the European Union



COMPOSICIÓN DE EQUIPOS DIVERSOS

AUTOR:



Co-funded by
the European Union

DEFINICIÓN

Una composición de equipos diversos denota la integración de individuos con diferentes orígenes, edades, géneros, culturas, habilidades y experiencias dentro de un entorno de trabajo unificado. Un equipo así ofrece un amplio espectro de perspectivas y conocimientos, fomentando la innovación y mejorando la resolución de problemas a través de variados puntos de vista.

Además, fomenta el desarrollo de un lugar de trabajo más equitativo e inclusivo, donde cada individuo puede compartir sus talentos libre de discriminación. Dentro del marco de **INTERGENDERACTION**, la diversidad incluye no solo las diferencias generacionales y de género, sino que también abarca aspectos como la orientación profesional, el estatus socioeconómico, la discapacidad, la etnia y la inclusión de comunidades históricamente marginadas.

Fomentar equipos diversos es esencial para cultivar una cultura corporativa más equitativa y enriquecedora, permitiendo a las organizaciones reforzar su compromiso con la responsabilidad social y la sostenibilidad. Una fuerza laboral diversa no solo se alinea con los principios de justicia e igualdad, sino que también influye positivamente en la productividad, la creatividad y la competitividad empresarial.

La diversidad sirve como un **instrumento crucial** para adaptarse a un mundo globalizado y en evolución, capacitando a las organizaciones para anticipar de manera más efectiva las demandas del mercado y proporcionar soluciones innovadoras que reflejen las realidades de una sociedad diversa.

Incorporar una perspectiva de género implica reconocer las desigualdades estructurales que afectan de manera desproporcionada a las mujeres y a las personas con identidades de género diversas. Promover la equidad de género abarca no solo la representación, sino también el establecimiento de **condiciones equitativas** para la participación, la distribución de tareas, las oportunidades de liderazgo y un entorno seguro libre de violencia o discriminación de género.



Co-funded by
the European Union

IMPLICACIONES EN EL LUGAR DE TRABAJO

La diversidad dentro de los equipos de trabajo influye profundamente en el rendimiento y la dinámica organizacional. Algunas de sus implicaciones principales incluyen:

- **Mejora en la toma de decisiones:** equipos diversos pueden evaluar los problemas desde varios puntos de vista, lo que lleva a decisiones más informadas y equitativas.
- **Mayor creatividad e innovación:** la integración de diversas experiencias y habilidades promueve el surgimiento de ideas originales y soluciones distintivas.
- **Mayor atracción y retención de talento:** las organizaciones que priorizan la diversidad suelen ser más atractivas para los posibles empleados y fomentan una mayor lealtad entre su fuerza laboral.
- **Mitigación de sesgos y discriminación:** la implementación de estrategias de diversidad y equidad puede ayudar a dismantelar barreras de exclusión y fomentar un entorno más inclusivo.

INTERGENDERACTION



- **Mejora de la experiencia del cliente:** equipos diversos poseen una mayor capacidad para comprender y atender a una clientela igualmente diversa, ofreciendo un servicio superior y soluciones adaptadas a diversos contextos.
- **Mayor adaptabilidad al cambio:** la diversidad capacita a las organizaciones para responder más rápidamente a los desafíos del mercado y anticipar las tendencias globales.



Co-funded by
the European Union

- **Fomento de la empatía y la inclusión:** un lugar de trabajo diverso cultiva la conciencia cultural y la comprensión mutua, mejorando así la colaboración.
- **Desafíos de comunicación:** las disparidades culturales y generacionales pueden influir en cómo los empleados expresan sus ideas y comprenden los mensajes.
- **Sesgos inconscientes:** ciertos miembros del equipo pueden poseer sesgos implícitos que obstaculizan la colaboración y el respeto mutuo.
- **Resistencia al cambio:** las personas pueden sentirse cómodas con prácticas familiares y mostrar reticencia hacia nuevos métodos de trabajo o interacción.
- **Conflictos de valores:** diferentes generaciones y contextos pueden generar diferencias en las prioridades laborales, los enfoques de liderazgo y los criterios para evaluar el éxito.
- **Desafíos en la asignación de roles y responsabilidades:** la ambigüedad en la distribución de tareas dentro de un equipo diverso puede generar malentendidos y conflictos.
- **Desafíos en la toma de decisiones:** los puntos de vista divergentes dentro de un equipo diverso pueden dificultar el proceso de toma de decisiones si no se gestionan eficazmente.
- **Micromachismos y roles de género:** actitudes sutiles pero persistentes pueden perpetuar estereotipos de género, como asignar desproporcionadamente tareas de cuidado o apoyo a las mujeres, o cuestionar la autoridad de personas con identidades de género no normativas.
- **Implementar programas de formación en diversidad e inclusión:** educar a los empleados sobre la importancia de la diversidad y la gestión eficaz de las diferencias.



POSIBLES CONFLICTOS RELACIONALES:

Una **deficiencia de diversidad dentro de los equipos de trabajo** puede suponer un riesgo para la aparición de conflictos interpersonales y estructurales dentro de las organizaciones. Cuando los equipos se componen de individuos con perfiles homogéneos —ya sea en cuanto a género, edad, experiencia profesional, origen cultural u otros factores—, la variedad de perspectivas, la creatividad y la capacidad de adaptación del grupo se ven limitadas, lo que potencialmente resulta en dinámicas de trabajo perjudiciales y relaciones tensas.

Principales conflictos que pueden surgir en equipos con diversidad restringida:

- **Pensamiento de grupo:** En entornos homogéneos, los individuos a menudo poseen creencias y valores similares, lo que puede disminuir la crítica constructiva y restringir la capacidad del equipo para cuestionar ideas, tomar decisiones innovadoras o adaptarse a los cambios del entorno.
- **Estancamiento en la resolución de problemas:** Una deficiencia de diversidad puede resultar en una perspectiva limitada al abordar los desafíos, lo que lleva a respuestas repetitivas, poco inspiradas o ineficaces ante las demandas emergentes.
- **Exclusión y deficiencia de empatía hacia perfiles diversos:** En equipos donde predomina un modelo singular de experiencia, las voces disidentes o aquellas que no se ajustan al estándar tienen más probabilidades de ser ignoradas o marginadas, cultivando así una atmósfera de exclusión.
- **Reproducción de estereotipos y sesgos:** En ausencia de diversidad, las actitudes discriminatorias y los roles de género tradicionales pueden permanecer sin cuestionar, afectando particularmente a las mujeres y a las personas con identidades de género diversas.
- **Oportunidades de desarrollo desiguales:** Un equipo homogéneo a menudo perpetúa dinámicas de poder establecidas, impidiendo que las personas fuera del grupo dominante accedan a oportunidades de liderazgo, promoción o participación.
- **Desconexión de la realidad del entorno:** Los equipos que carecen de diversidad pueden tener dificultades para interactuar con una base de clientes, usuarios o comunidad cada vez más diversa, lo que puede afectar la competitividad y la sostenibilidad de la organización.



Co-funded by
the European Union



EQUIDAD SALARIAL Y DE BENEFICIOS

AUTOR:



PODERÍO
Training & Research



Co-funded by
the European Union

DEFINICIÓN

La **equidad salarial y de los beneficios** es el principio de que las personas deben recibir una **compensación justa** por su trabajo, independientemente de su género, edad u otras características personales. Se extiende más allá del salario base para incluir beneficios como bonificaciones, pensiones, seguro médico y otras formas de remuneración. La idea central es garantizar que las personas que realizan un trabajo similar o igual reciban las mismas recompensas económicas, sin disparidades **injustificadas basadas en el género, la edad u otros factores demográficos**.

En el núcleo de la equidad salarial se encuentra la distinción entre **igualdad** y **equidad**. Mientras que la igualdad se centra en tratar a todos de la misma manera, la equidad reconoce que las personas provienen de diversos orígenes y situaciones y pueden necesitar diferentes niveles de apoyo o adaptación. Esta distinción es particularmente relevante al considerar tanto las diferencias de edad como de género en el lugar de trabajo. La **equidad de género**, por ejemplo, aborda las desventajas que a menudo enfrentan las mujeres, mientras que la **equidad por edad** se centra en garantizar un trato justo a través de las divisiones generacionales.



La **equidad salarial basada en el género** ha sido ampliamente reconocida por instituciones como la Unión Europea, que consagra el principio de igual salario por trabajo de igual valor en sus documentos fundacionales, como el artículo 157 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE). Sin embargo, a pesar de los marcos legales y las políticas vigentes, **las brechas salariales basadas en el género y la edad persisten en muchos lugares de trabajo en toda Europa**. La necesidad de actuar nunca ha sido tan urgente, particularmente con el creciente reconocimiento del papel de la equidad salarial en la promoción de la inclusión organizacional y la sostenibilidad a largo plazo.



Co-funded by
the European Union

IMPLICACIONES EN EL LUGAR DE TRABAJO

Las implicaciones de la **equidad en la remuneración y los beneficios** se pueden observar en diversas facetas del lugar de trabajo. Estas implicaciones no solo están influenciadas por el género del individuo, sino también por su edad. A continuación, exploramos **cómo estos factores moldean el entorno laboral**, con un enfoque en sus efectos distintos.

La siguiente tabla destaca las distintas **implicaciones de la equidad salarial** en relación con la edad y el género, arrojando luz sobre los desafíos y oportunidades únicos que enfrentan las organizaciones a medida que trabajan para crear un entorno equitativo para todos los empleados, independientemente de su edad o género.



EDAD	IMPLICACIONES DE LA EQUIDAD SALARIAL	GÉNERO
Los empleados más jóvenes pueden sentirse mal pagados en comparación con compañeros de mayor edad con cualificaciones similares, lo que genera frustración o desmotivación.	Impacto en la Motivación de los Empleados	Las mujeres pueden sentirse desmotivadas si perciben que existen brechas salariales.
Los empleados más jóvenes podrían abandonar las organizaciones si perciben oportunidades limitadas de ascenso y una progresión salarial desigual.	Desarrollo Profesional y Retención	Las mujeres pueden ser menos propensas a permanecer en organizaciones donde observan disparidades salariales.
Las empresas podrían ser vistas como negligentes si ofrecen salarios más bajos a los empleados de mayor edad, lo que podría dañar su reputación.	Reputación Organizacional	Las brechas salariales de género pueden dañar la imagen pública de una empresa y afectar su capacidad para atraer talento especialmente mujeres.
Las disparidades salariales basadas en la edad pueden generar tensión reducir la colaboración y aumentar la competencia.	Compromiso y Colaboración de los Empleados	Las disparidades salariales de género pueden generar resentimiento entre empleados y empleadas, afectando negativamente al equipo.
Los empleados de mayor edad pueden sentir que sus derechos no se respetan si la remuneración no se ajusta lo que podría dar lugar a demandas legales.	Riesgos Legales y de Cumplimiento	Las desigualdades salariales basadas en el género pueden exponer a las organizaciones a riesgos legales.



Co-funded by
the European Union

POSIBLES CONFLICTOS RELACIONALES

En el contexto de la **equidad salarial**, tanto las disparidades de **edad** como de **género** pueden generar conflictos relacionales significativos dentro del lugar de trabajo.

La **inequidad salarial basada en la edad** se manifiesta como tensiones entre empleados mayores y más jóvenes. Los trabajadores de más edad pueden sentirse infravalorados debido a su mayor antigüedad o a expectativas salariales percibidas como más altas. Por el contrario, los empleados más jóvenes podrían percibir a sus homólogos mayores como resistentes al cambio, lo que lleva a **choques generacionales** sobre la dinámica de trabajo, las expectativas salariales y la progresión profesional. Estos conflictos pueden obstaculizar la cohesión del equipo y fomentar el resentimiento.

La **inequidad salarial relacionada con el género** introduce otra capa de complejidad. Las mujeres, particularmente aquellas en **industrias dominadas por hombres** o en **puestos de liderazgo**, pueden experimentar frustración y desmotivación cuando se dan cuenta de que se les paga menos que a sus homólogos masculinos por un trabajo similar. Esto crea una sensación de **injusticia**, erosionando la confianza en la organización. Las brechas salariales de género también pueden perpetuar **estereotipos**, con las mujeres siendo percibidas como menos capaces o merecedoras de un salario más alto. Los hombres pueden sentirse en conflicto si perciben que los esfuerzos para abordar la **desigualdad de género** ejercen una presión adicional sobre ellos.

Estas disparidades salariales a menudo resultan en **desequilibrios de poder**, **disminución de la colaboración** y **falta de respeto mutuo** entre los empleados. Para las organizaciones que buscan abordar estos problemas, fomentar el **diálogo abierto**, **garantizar la transparencia en las estructuras salariales** y **crear vías claras para una compensación equitativa** son estrategias esenciales para mitigar estos conflictos relacionales y mantener un lugar de trabajo saludable y productivo.



Co-funded by
the European Union



COMUNICACIÓN INCLUSIVA

AUTOR:

ANTARES
Change & Chance Company



Co-funded by
the European Union

DEFINICIÓN

Comunicación inclusiva se refiere a un tipo de comunicación respetuosa con la diversidad y no discriminatoria. Evita estereotipos y prejuicios, valorando a cada persona por quien es, sus habilidades y contribuciones.

La comunicación inclusiva no se trata solo de género, sino que debe abarcar toda la diversidad en la empresa, particularmente una a la que aún se hace poca referencia: la diferencia generacional.

Tanto para el género como para la edad, en la comunicación es esencial encontrar puntos en común: las diferentes generaciones a menudo tienen enfoques lingüísticos distintos, que deben entenderse y hacerse dialogar. Un lenguaje consciente y cuidadoso es el primer paso hacia una comunicación más inclusiva. El uso de un vocabulario sensible al género tiene un impacto positivo en el compromiso y el bienestar de los empleados, así como en la productividad. Al hablar, debemos prestar atención no solo a los géneros y pronombres, sino también a todas aquellas expresiones, terminologías, modismos o chistes que puedan transmitir inadvertidamente un sentimiento de racismo, capacitismo o edadismo (es decir, discriminación por motivos de etnia, discapacidad y edad).



Las **prácticas de comunicación inclusiva** crean un espacio donde cada individuo se siente valorado y comprendido, independientemente de su género o edad. Van más allá del lenguaje, incluyendo señales no verbales, lenguaje corporal, tono y consideraciones de accesibilidad. La forma en que se transmiten y reciben los mensajes puede fortalecer u obstaculizar las relaciones entre los empleados. Influye en la cultura organizacional, promueve la confianza y reduce los malentendidos que pueden generar conflictos.



Co-funded by
the European Union

IMPLICACIONES EN EL LUGAR DE TRABAJO

Varias son las **implicaciones** de la comunicación inclusiva en el lugar de trabajo. El impulso inicial debe provenir de los directivos y líderes de equipo, quienes necesitan adoptar buenos modelos de liderazgo. De hecho, el liderazgo juega un papel clave en la promoción de la comunicación inclusiva dentro de las organizaciones. Se pide a los líderes que lideren con el ejemplo adoptando comportamientos inclusivos, estableciendo canales de comunicación claros y promoviendo activamente prácticas inclusivas dentro de sus equipos.

Al fomentar activamente la comunicación inclusiva, los líderes ayudan a crear un entorno seguro en el que los empleados se sienten libres de expresarse, sin temor a ser excluidos. Las investigaciones sobre este tema demuestran que las organizaciones que priorizan la inclusividad experimentan **mayores niveles de compromiso de los empleados, satisfacción laboral y tasas de retención**. Cuando los empleados perciben que su voz tiene valor, tienden a involucrarse más en la consecución de los objetivos de la empresa. Por el contrario, las organizaciones que no adoptan estas prácticas corren el **riesgo de alienar a sus empleados, alimentar el resentimiento interno y perder talento valioso**.

De hecho, muchos desacuerdos resultan de **malentendidos o falta de atención a diferentes perspectivas**. Welch y Jackson (2007) dividen la comunicación interna en **cuatro dimensiones principales**: 1) comunicación entre gerentes y compañeros de trabajo, 2) comunicación entre pares dentro de los equipos, 3) comunicación entre pares en proyectos y 4) comunicación interna de negocios. Crear una estrategia empresarial centrada en las tres primeras dimensiones puede ser una elección eficaz para el éxito de una cultura verdaderamente inclusiva. Los beneficios más prácticos son:

- Fomentar un clima empresarial positivo, estimulando la creatividad, la innovación y el bienestar de los empleados;
- Valorar la diversidad, contribuyendo a la formación de equipos más equilibrados y de alto rendimiento;
- Fortalecer la marca empleadora, atrayendo nuevo talento;
- Involucrar a una audiencia amplia y diversa;



Co-funded by
the European Union

POSIBLES CONFLICTOS RELACIONALES

Un estudio realizado por Claudia Manzi (Universidad Católica) destacó cómo la **presencia de ideas erróneas relacionadas con el lenguaje inclusivo puede arraigarse en la cultura corporativa**. Estas creencias a menudo se manifiestan como prejuicios o resistencia personal, influyendo así en las elecciones lingüísticas de muchos profesionales. Este contexto crea una espiral de rechazo del lenguaje inclusivo, así como un bloqueo de las iniciativas destinadas a promover una comunicación empática y respetuosa. En cuanto a las cuestiones intergeneracionales, algunos empleados (especialmente los mayores o aquellos acostumbrados a un cierto tipo de lenguaje) pueden percibir estas políticas como una imposición o una forma de censura.

En cuanto a las diferencias de género, el deseo de romper estereotipos y sesgos a través de la comunicación inclusiva puede generar **efectos bumerán** por los cuales algunos empleados pueden sentirse incómodos o amenazados por estos cambios, interpretándolos como una pérdida de identidad o una imposición. Además, los esfuerzos para promover la inclusión pueden percibirse como favoritismo hacia un género a expensas de otro, causando sentimientos de exclusión. Por otro lado, la **inacción o una acción insuficiente pueden exacerbar las desventajas existentes de las mujeres en los lugares de trabajo**.

El principal desafío para las empresas es invertir constantemente en la **formación de los empleados**, con el fin de estandarizar las habilidades blandas relacionadas con los temas de DE&I, ya que no todos los empleados tienen el mismo nivel de sensibilidad o preparación en el tema del lenguaje inclusivo. La formación de los empleados también debe ir acompañada de una redefinición de las directrices de la comunicación interna y externa. De esta manera, las empresas pueden reducir los conflictos de género e intergeneracionales, promoviendo un mejor ambiente de trabajo. Todo comienza con una **estrategia gerencial coherente** y orientada a mejorar la productividad y el ambiente de trabajo a través de políticas de inclusión comunicativa cuidadosamente diseñadas y adaptadas al contexto corporativo, e implementadas con coherencia y el momento adecuado.



Co-funded by
the European Union



ALINEACIÓN DE VALORES Y PRIORIDADES

AUTOR:

DEFINICIÓN

La **alineación de valores y prioridades** se refiere al proceso de asegurar que los principios fundamentales, la misión y las prácticas operativas de una organización resuenen con las creencias personales, la ética y las expectativas cambiantes de su fuerza laboral. El especialista en recursos humanos Reinhard Guggenberger describe esta alineación como un "**marco cultural**", un entramado psicológico y sociológico que sustenta todas las interacciones dentro y fuera de la empresa. De manera similar, la Dra. Colleen Batchelder sugiere que no debería limitarse a la marca o a las declaraciones de visión, sino que requiere **una integración consistente y auténtica de estos principios en las prácticas laborales diarias, la toma de decisiones y la dinámica interpersonal**.

A medida que la fuerza laboral se vuelve más diversa en cuanto a generaciones, identidades de género y orígenes culturales, **las expectativas de los empleados evolucionan**. Los trabajadores buscan cada vez más lugares de trabajo que se alineen con sus valores personales, promuevan la seguridad psicológica y apoyen contribuciones significativas, en lugar de ver el empleo como puramente transaccional. Una investigación de LinkedIn destaca revela que el 59% de los profesionales europeos no trabajaría para una empresa que no comparte sus valores, y el 55% afirma que ni siquiera un aumento de sueldo cambiaría su postura. En el Reino Unido, Francia, Alemania e Irlanda, el **68% de los trabajadores prioriza las empresas que se alinean con sus valores**. Esta tendencia está guiada principalmente por las generaciones más jóvenes, dispuestas a dejar sus trabajos en busca de organizaciones que prioricen valores como la sostenibilidad ambiental o las prácticas comerciales éticas, incluso en medio de la incertidumbre económica.

Además, como señala la Dra. Batchelder, la **alineación de valores y prioridades no es un logro único**. Los líderes y gerentes deben interactuar regularmente con los empleados para garantizar que los valores organizacionales reflejen las realidades sociales actuales y las expectativas de los empleados.

Finalmente, se puede concluir de lo anterior que la **alineación no se trata de imponer uniformidad, sino de cultivar una comprensión compartida y un respeto mutuo a través de las diferencias**.



Co-funded by
the European Union

IMPLICACIONES EN EL LUGAR DE TRABAJO

La idea de que la congruencia entre los valores personales y organizacionales tiene implicaciones positivas en el lugar de trabajo ha sido el foco de décadas de investigación en los campos organizacional y psicológico. Además, varios artículos recientes, como el publicado recientemente en Forbes, confirman los **beneficios e implicaciones de la alineación de valores**, subrayando cómo una cultura corporativa que refleja los valores individuales es cada vez más crucial en el entorno laboral actual. Los efectos en los empleados pueden ser:

- **Mayor satisfacción laboral:** los empleados que comparten los valores de la organización mejoran la motivación, el compromiso y la satisfacción en las tareas diarias.
- **Mejor bienestar mental y emocional:** un entorno alineado con los valores apoya la seguridad psicológica y reduce el estrés, ayudando a los empleados a sentirse respetados y tranquilos.
- **Mayor compromiso y lealtad:** es probable que los empleados permanezcan en organizaciones que reflejan sus valores, lo que reduce la rotación y fomenta una fuerza laboral estable y dedicada.
- **Colaboración y trabajo en equipo mejorados:** los valores compartidos crean una base de entendimiento mutuo, mejorando la cooperación, la coordinación y la eficacia general del equipo.
- **Mejor toma de decisiones:** los valores claros guían a los empleados a tomar decisiones alineadas con los objetivos de la organización, lo que lleva a una toma de decisiones más rápida y segura.
- **Mayor innovación y productividad:** cuando los individuos se sienten alineados y empoderados, es más probable que tomen iniciativas, compartan ideas y contribuyan proactivamente a la mejora organizacional.
- **Crecimiento personal y profesional:** trabajar en un entorno que refleja los propios valores promueve la autenticidad y crea espacio para un desarrollo significativo, oportunidades de liderazgo y satisfacción profesional a largo plazo.

En conclusión, la alineación de valores y prioridades es un activo estratégico que impulsa el rendimiento y apoya el bienestar de las personas.



Co-funded by
the European Union

POSIBLES CONFLICTOS DE RELACIÓN

Cuando los valores y prioridades de los empleados no se alinean con los de sus colegas o la organización, pueden surgir **tensiones y malentendidos**. Estas desalineaciones se vuelven más pronunciadas con las diferencias de generación y género, cada uno aportando **expectativas y sistemas de valores distintos**.



La fuerza laboral actual está compuesta por cuatro **cohortes generacionales**; cada una influenciada por las fuerzas sociales, económicas y culturales de su tiempo. Como resultado, los empleados aportan diversos sistemas de valores al lugar de trabajo que no siempre coexisten fácilmente. Por ejemplo, los **Baby Boomers** tienden a valorar la lealtad, la estabilidad y una sólida ética de trabajo, a menudo equiparando las largas horas con la dedicación y el éxito. En contraste, los **Millennials** podrían priorizar la flexibilidad, el trabajo significativo y el bienestar, viendo el trabajo como solo una parte de una vida equilibrada.



En cuanto a la **perspectiva de género**, la investigación ha demostrado que, si bien hombres y mujeres pueden compartir ideas básicas sobre lo que consideran importante en el trabajo, tienden a tener valores y prioridades diferentes en sus empleos. Un estudio realizado por Luminari Inc. destaca que los trabajadores varones generalmente valoran el salario, los beneficios, la autoridad, el estatus y el poder notablemente más que las empleadas. Por el contrario, las **mujeres** tienden a priorizar las relaciones interpersonales, la colaboración, el respeto, la equidad y, a menudo, expresan una preferencia más fuerte por el equilibrio entre la vida laboral y personal y la flexibilidad.

Estas perspectivas diferentes pueden acarrear consecuencias organizacionales negativas como conflictos, disminución de la moral y menor productividad. Esto subraya la necesidad de que los gerentes sean conscientes de las diferencias generacionales y de género y **eviten enfoques únicos al desarrollar políticas y estrategias**. Es vital **crear una cultura donde todas las generaciones y géneros se sientan incluidos**. Reconocer los diversos sistemas de valores que las personas aportan al lugar de trabajo y trabajar activamente para integrarlos puede convertir el conflicto potencial en una fuente de fortaleza e innovación.



Co-funded by
the European Union



POLÍTICAS DE TRABAJO FLEXIBLE

AUTOR:

V€RSLI
MAMA



Co-funded by
the European Union

DEFINICIÓN

Una **política de trabajo flexible** es un acuerdo entre un empleador y un empleado para modificar la disposición laboral estándar con el fin de adaptarse mejor a los compromisos del empleado fuera del trabajo. **El objetivo principal de dichas políticas es permitir un equilibrio más saludable entre las responsabilidades profesionales y las necesidades personales, manteniendo —o incluso mejorando— la productividad.**

Los acuerdos flexibles pueden implicar cambios en las **horas, el patrón o el lugar de trabajo.**

Algunos ejemplos incluyen:

- Horarios de inicio y fin flexibles.
- Trabajar desde casa al menos un día a la semana.
- Horarios de trabajo comprimidos o una quincena de 9 días.
- Compartir empleo.
- Dar a los empleados la capacidad de diseñar sus propias listas con acceso remoto a través de aplicaciones de gestión de turnos e intercambio de turnos.
- Combinar y compartir roles, por ejemplo: cuatro días en un rol operativo y un día en un rol que permita el trabajo remoto.



Es importante distinguir los acuerdos de trabajo flexible de los derechos laborales estándar. Ajustes laborales menores u ordinarios, como tomarse una licencia de cuidador, una licencia por duelo o una licencia parental, no entran dentro del ámbito de las políticas de trabajo flexible. Estos son derechos que corresponden a todos los empleados y no deben confundirse con la flexibilidad negociada.



Co-funded by
the European Union

IMPLICACIONES EN EL LUGAR DE TRABAJO

Las políticas de trabajo flexible pueden servir como herramientas para fomentar el compromiso, reducir el agotamiento y mejorar la retención de empleados. Sin embargo, su éxito depende de qué tan bien se alineen con las expectativas y circunstancias de los empleados de diferentes generaciones y géneros.

Para las generaciones más jóvenes (Millennials, Generación Z):

La flexibilidad se considera una expectativa básica. Suelen priorizar la autonomía, las herramientas de colaboración digital y la capacidad de integrar el trabajo con pasiones personales o proyectos paralelos.

Para las generaciones mayores (Baby Boomers, Generación X):

La flexibilidad puede valorarse en relación con las necesidades de salud, el cuidado de padres o la planificación de una jubilación gradual. Sin embargo, dan gran valor a la interacción cara a cara, las rutinas estructuradas y las jerarquías tradicionales.

Desde una perspectiva de género:

El trabajo flexible es particularmente crucial para abordar las disparidades de género. Las mujeres a menudo dependen de acuerdos flexibles para permanecer o reincorporarse a la fuerza laboral. Sin embargo, sin cambios culturales en las percepciones y prácticas, tales acuerdos pueden reforzar inadvertidamente los estereotipos o limitar la progresión profesional (por ejemplo, ser vistas como menos comprometidas).

Para ser efectivas, las políticas de trabajo flexible deben ser equitativamente accesibles, claramente comunicadas e integradas en una cultura más amplia de confianza, responsabilidad y rendimiento centrado en resultados. Deben estar disponibles para todos los empleados, independientemente de su rol, edad o género, y respaldadas por directrices transparentes. Una cultura de confianza permite a los empleados gestionar su tiempo de manera responsable. Los gerentes también desempeñan un papel clave en modelar y apoyar las prácticas flexibles en diversos equipos.

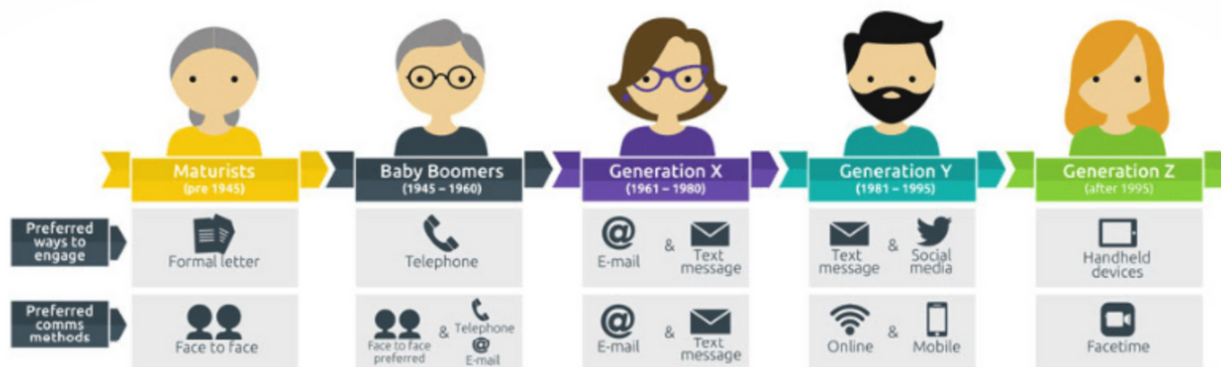


Co-funded by
the European Union

POSIBLES CONFLICTOS RELACIONALES

Aunque los acuerdos de trabajo flexible ofrecen muchos beneficios, también pueden generar tensiones y malentendidos, particularmente cuando se ven a través de las lentes de la **generación** y el **género**. Estas dinámicas, si no se reconocen y gestionan cuidadosamente, pueden conducir a una menor cohesión, resentimiento o desigualdades no deseadas dentro de los equipos.

Pueden surgir **malentendidos generacionales** porque los diferentes grupos de edad tienen expectativas y valores diferentes con respecto al trabajo. Por ejemplo, los Millennials y la Generación Z tienden a priorizar la autonomía y la flexibilidad para la integración entre la vida laboral y personal. En contraste, los Baby Boomers y la Generación X pueden poner más énfasis en la estructura, la comunicación cara a cara y una clara separación entre el trabajo y la vida personal. Como resultado, los empleados más jóvenes pueden interpretar la reticencia a adoptar el trabajo híbrido o remoto como resistencia a la innovación o falta de confianza, mientras que los colegas mayores podrían percibir los hábitos de estar siempre conectados o la comunicación asíncrona como falta de profesionalismo, límites o disciplina.



La **percepción de injusticia** puede surgir cuando los acuerdos flexibles no se aplican o comprenden de manera uniforme. Por ejemplo, los empleados en roles de atención al cliente u operativos pueden tener menos opciones de trabajo remoto que aquellos en puestos administrativos o basados en el conocimiento. Los empleados mayores también pueden sentirse en desventaja si perciben la competencia digital como un requisito previo para la flexibilidad, lo que podría excluirlos de oportunidades.



Co-funded by
the European Union

POSIBLES CONFLICTOS RELACIONALES

Las **tensiones basadas en el género** también surgen cuando la flexibilidad se distribuye de manera desigual o se "codifica" socialmente. Por ejemplo, si los acuerdos flexibles son utilizados principalmente por mujeres, especialmente madres, esto puede reforzar los estereotipos sobre las responsabilidades de cuidado como un "ámbito femenino". La investigación muestra que esto puede hacer que se perciba a las mujeres como menos comprometidas con sus carreras, lo que impacta negativamente en su progresión. Por otro lado, los hombres que buscan acuerdos flexibles para cumplir roles de cuidado pueden enfrentar estigma social o temor a ser juzgados como menos ambiciosos, lo que puede desalentar su adopción y perpetuar las divisiones de género en el trabajo.

Las **brechas de comunicación y los desafíos de coordinación** a menudo surgen en equipos híbridos donde los empleados trabajan en diferentes lugares o en horarios variables. Estas brechas pueden ser particularmente pronunciadas cuando no se reconocen las preferencias generacionales de comunicación (por ejemplo, correo electrónico versus mensajería instantánea versus cara a cara) o los diferentes niveles de comodidad con las herramientas digitales. Sin prácticas inclusivas, como expectativas claras, controles periódicos y oportunidades para la conexión social, los empleados pueden experimentar sentimientos de aislamiento o desconfianza, lo que puede profundizar las divisiones según las líneas generacionales o de género.

En resumen, las políticas de trabajo flexible deben implementarse con un esfuerzo consciente para reconocer y abordar estas posibles fuentes de conflicto. Hacerlo requiere un liderazgo inclusivo, una comunicación proactiva y la evaluación continua de cómo se utiliza y se percibe la flexibilidad en diferentes grupos demográficos.



Co-funded by
the European Union



CULTURA ORGANIZACIONAL INCLUSIVA

AUTOR:



Co-funded by
the European Union

DEFINICIÓN

Una cultura organizacional inclusiva es un entorno de trabajo donde los trabajadores se sienten **valorados** y **respetados** independientemente de su origen, identidad o condición. Cuando es efectiva, esta cultura promueve la equidad, la responsabilidad compartida y la productividad.

Construir una **cultura organizacional inclusiva** trata de crear un entorno donde las personas realmente sientan que pertenecen, moldeando cómo se tratan las personas cada día, cómo estará motivado el equipo, cómo se toman las decisiones y cómo se valoran las contribuciones de todos.

Cuando la inclusión se convierte en parte de la vida diaria en el lugar de trabajo, las personas se sienten **respetadas**, **apoyadas** y **motivadas** para dar lo **mejor** de sí en el trabajo, sin importar su edad, género, origen o capacidades.

En este capítulo, veremos qué significa construir una cultura de trabajo inclusiva. Nos centraremos en los pasos prácticos que las empresas pueden tomar, basándonos en iniciativas y recursos europeos que ya están allanando el camino hacia lugares de trabajo más inclusivos en toda Europa.

Ya seas gerente, líder de equipo o un empleado que busca generar un impacto positivo, comprenderás mejor:

- Por qué deberías hacer de la inclusión parte de la cultura cotidiana de tu organización.
- Cómo crear espacios para una cooperación real entre equipos diversos.



¿Sabías que...?

La inclusión da sus frutos: el 69% de los empleados europeos valora una cultura inclusiva sólida más que un salario más alto. ¡La cultura importa!



Co-funded by
the European Union

IMPLICACIONES EN EL LUGAR DE TRABAJO

Crear una cultura inclusiva requiere construir un lugar de trabajo seguro donde las personas se sientan seguras de ser ellas mismas, expresar sus opiniones y contribuir plenamente.



Qué cambia en una *organización inclusiva*:

- **Satisfacción del empleado**
- Más **creatividad** y mejor **resolución de problemas**
- Atracción y retención de **talento** diverso
- **Colaboración** constructiva en el trabajo



Cómo se ve en la práctica una cultura organizacional inclusiva:

- **Grupos de Recursos para Empleados (GREs):** Grupos voluntarios liderados por empleados en torno a experiencias compartidas, como género, edad, raza, origen, discapacidades visibles (discapacidad visual/motora) y discapacidades invisibles (depresión, TDAH, ansiedad). Estos grupos funcionan como espacios seguros, creando conciencia dentro de la cultura corporativa y proporcionando retroalimentación honesta.
- **Espacios informales para el diálogo:**
 - Mentoring inverso: Invierte los roles tradicionales de mentor/aprendiz (un empleado más joven guía a un colega de mayor antigüedad). Esta práctica permite compartir diferentes perspectivas y equilibrar las dinámicas de poder.
 - Desayunos de diversidad: Reuniones informales (durante la pausa del café) para discutir temas relacionados con la Diversidad, la Equidad y la Inclusión (DEI).
 - Foros de discusión abierta: Rompen estereotipos y fomentan el entendimiento mutuo entre generaciones y géneros.
- **Liderazgo inclusivo**: La inclusión es una responsabilidad compartida, por lo tanto, no se trata solo de los empleadores, los líderes deben marcar la pauta. Los líderes y los jefes de equipo deben esforzarse por realizar encuestas y controles periódicos para ayudar a identificar qué funciona y qué necesita cambiar en cada equipo específico.



Los GREs dan **voz** a los trabajadores y una **plataforma** para impulsar el cambio.



Co-funded by
the European Union

POSIBLES CONFLICTOS RELACIONALES

Incluso los entornos inclusivos pueden enfrentarse a conflictos, especialmente en **equipos diversos** con diferentes experiencias de vida, estilos de comunicación y expectativas.

Fuentes Comunes de Conflicto:

- **Malentendidos generacionales** (por ejemplo, hábitos de trabajo, estilo de comunicación).
- **Choques culturales**.
- **Microagresiones basadas en género o identidad**, a menudo no intencionadas, pero dañinas.
- **Resistencia al cambio** (por ejemplo, incomodidad con las iniciativas de inclusión o el lenguaje inclusivo).

Es importante mitigar el conflicto, sin embargo, ¡el conflicto no siempre es algo malo! Cuando se maneja bien, puede conducir al crecimiento, relaciones más sólidas y una mejor comprensión.

Estrategias para prevenir y gestionar conflictos



ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
COMUNICACIÓN CLARA	Explica claramente por qué la inclusión es importante. Esto debería reforzarse en las tareas/contactos diarios.
DIÁLOGO ABIERTO	Crea un espacio seguro para conversaciones honestas en todos los niveles (entre compañeros y con los líderes)
FORMACIÓN	Ofrece talleres para fomentar la conciencia y la empatía
APOYO DEL LIDERAZGO	Los líderes deberían demostrar activamente su compromiso con la inclusión, a diario



Co-funded by
the European Union

CONCLUSIONES

El **manual INTERGENDERACTION** reúne **seis áreas clave** identificadas como fundamentales para construir lugares de trabajo **inclusivos, respetuosos y equitativos** en el contexto de los **desafíos intergeneracionales y de género**. Basado en encuestas nacionales y grupos focales realizados en Francia, España, Italia, Lituania y Portugal, esta colección refleja preocupaciones y prioridades compartidas en diversos contextos profesionales y culturales.

Los capítulos sobre **Composición de Equipos Diversos, Equidad en la Remuneración y los Beneficios, Comunicación Inclusiva, Alineación de Valores y Prioridades, Políticas de Trabajo Flexible y Cultura Organizacional Inclusiva** reflejan una creciente conciencia de que la inclusión requiere más que buenas intenciones. Exige estrategias claras, reflexión continua y un esfuerzo consciente para desafiar los estereotipos, eliminar las barreras estructurales y crear entornos donde cada persona, independientemente de su edad o género, se sienta valorada y apoyada.

A lo largo de las diferentes áreas, destacan varios principios comunes: la importancia de la **transparencia, la equidad en las oportunidades**, la alineación de los **valores organizacionales e individuales**, y la **creación de políticas** que tengan en cuenta las diversas necesidades de una **fuerza laboral multigeneracional y con diversidad de género**. La persistencia de ciertas desigualdades, especialmente las que afectan a las mujeres y a los empleados en los extremos del espectro de edad, exige respuestas estructuradas en lugar de medidas aisladas.

En lugar de considerar la diversidad de edad y género como posibles fuentes de conflicto, este cuaderno las enmarca como oportunidades de crecimiento, innovación y resiliencia a largo plazo, siempre que estén respaldadas por un liderazgo informado y prácticas inclusivas. Estas seis contribuciones temáticas no solo ofrecen recomendaciones prácticas, sino que también sirven como un **marco estratégico** para las organizaciones comprometidas con un cambio significativo y duradero en el lugar de trabajo.



Co-funded by
the European Union

REFERENCIAS

COMPOSICIÓN DE EQUIPOS DIVERSOS

- Perception Survey: Gender in OLACEFS 2019
- Organization of Supreme Audit Institutions of Latin America and the Caribbean (OLACEFS) <https://www.olacefs.com/gtg/document/encuesta-de-percepcion-genero-en-olacefs-2019>
- 15 questions to assess equal opportunities and the workplace environment BPFeedback (HR consulting firm).
- <https://www.bpfeedback.com/preguntas-igualdad-clima-laboral>
- Diversity and Inclusion Surveys: Questions, Creation Methods, and Illustrative Examples
- Forms.app (survey platform). <https://forms.app/es/blog/encuestas-sobre-diversidad-e-inclusion>
- Design and validation of a questionnaire assessing perceptions of diversity in the workplace
- Published in SciELO Brasil (academic article). <https://www.scielo.br/j/cpa/a/yNTBmWzsyf9Qvcsj9zjyFFd/?lang=en> 

EQUIDAD SALARIAL Y DE BENEFICIOS

- European Commission. (2024). The gender pay gap situation in the EU. Retrieved from https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay/gender-pay-gap-situation-eu_en
- OECD. (2023). Closing the Gender Pay Gap: The Role of Women's Participation in the Labor Market. Retrieved from <https://www.oecd.org/gender/closing-the-gender-pay-gap-2023/>
- Council of the EU. (2023). Gender pay gap: Council adopts new rules on pay transparency. Retrieved from <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2023/04/24/gender-pay-gap-council-adopts-new-rules-on-pay-transparency/>



Co-funded by
the European Union

REFERENCIAS

COMUNICACIÓN INCLUSIVA

- Comunicazione e linguaggio inclusivo in azienda: un indispensabile strumento di crescita, 08/11/2023, P&G.
- Ylmaz, A. (2024). *Inclusive Communication Practices: Building Stronger Connections And Embracing Diversity In The Workplace*. Journal of Organizational Culture Communications and Conflict, 28(6), 1-3.
- Wolfgruber D., Sturmer L., Einwiller S., *Talking inclusion into being: communication as a facilitator and obstructor of an inclusive work environment*, Department of Communication, University of Vienna, Vienna, Austria, June 2021.
- L. Rossi, "Barriere al linguaggio inclusivo: uno studio rivela fattori limitanti e soluzioni strategiche", February 2025, Gaeta.it
- Kotter, J. P., *Leading Change*, Harvard Business Review Press, 1996.
- McKinsey & Company, *Diversity wins: How inclusion matters*, 2020.
- Schweiger, D. & DeNisi, A., *Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment*, 1991.

ALINEACIÓN DE VALORES Y PRIORIDADES

- Alferjany, M. A. (2021). Generational differences in values and attitudes within workplace. *Psychology and Education Journal*, 57(9).
- Arieli, S., Sagiv, L., & Roccas, S. (2020). Values at work: The impact of personal values in organisations. *Applied Psychology*, 69(2), 230-275.
- Batchelder, C. (2024). Why Aligning Company Values with Millennial and Gen Z Priorities is a Game-Changer.
- Espinosa, D. (2024). Tiered: Unlock your career potential in minutes. <https://tiered.app/blog/navigating-company-culture-clashes-value-misalignment-generational-differences>
- Evans, M. (2024). Council Post: The importance of a workplace that aligns with personal values. *Forbes*.



Co-funded by
the European Union

REFERENCIAS

- Guggenberger, R. (2020). Council Post: The importance and Challenges of Employee alignment. Forbes.
- Laker, B. (2023). Company values essential for attracting and retaining talent says LinkedIn. Forbes.
- Othman, N. N., Rashid, N. M. a. A., Abidin, N. Z. Z., Othman, N. a. K., Rashid, N. W. E. W., & Saihani, N. S. B. (2024). Organization Values, Mismatch Values and Strategies to Align the Values between Generations at the Workplace in Malaysia. *Evolutionary Studies in Imaginative Culture*, 1513–1529.
- Peterson, M. (2004). What men and women value at work: Implications for workplace health. *Gender Medicine*, 1(2), 106–124.
- Schwartz, S. H., & Rubel, T. (2005). Sex differences in value priorities: Cross-cultural and multimethod studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6), 1010–1028.

POLÍTICAS DE TRABAJO FLEXIBLE

- Berdahl, J. L., & Moon, S. H. (2013). Workplace mistreatment of middle-class workers based on sex, parenthood, and caregiving. *Journal of Social Issues*, 69(2). <https://doi.org/10.1111/josi.12018>
- Cech, E. A., & Blair-Loy, M. (2014). Consequences of flexibility stigma among academic scientists and engineers. *Work and Occupations*, 41(1). <https://doi.org/10.1177/0730888413515894>
- Flexible Work. (n.d.). Workplace Gender Equality Agency. <https://www.wgea.gov.au/flexible-work>
- Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3). <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>
- Rockmann, K. W., & Pratt, M. G. (2015). Contagious offsite work and the lonely office: The unintended consequences of distributed work. *Academy of Management Discoveries*, 1(2). <https://doi.org/10.5465/amd.2014.0016>



REFERENCIAS

- Van der Heijden, B. I. J. M., Boon, J., Van der Klink, M. R., & Meijs, E. M. (2009). Employability enhancement through formal and informal learning: An empirical study among Dutch non-academic university staff members. *International Journal of Training and Development*, 13(1). <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2008.00313.x>
- Viola, C. (2021, January). Bridging the generational communication barrier. Visit Jerome Idaho. <https://visitjeromeidaho.com/2021/01/bridging-the-generational-communication-barrier/>
- Zoe Talent Solutions. (n.d.). Effectiveness of flexible work arrangements statistics. <https://zoetalentsolutions.com/flexible-work-arrangements/>

CULTURA ORGANIZACIONAL INCLUSIVA

- Ayres, M. (2025). Developing an Inclusive Organizational Culture and Employee Engagement System. *Land Forces Academy Review*, 30(1), 27–33. <https://doi.org/10.2478/raft-2025-0003>
- Bryant, K. (2023, September 15). The Impact Of Employee Resource Groups In The Workforce. *Forbes*.
- EPSO, E. P. S. O. (2024). Identifying Potential Blocking Factors to EU Careers - Race and Ethnicity. <https://doi.org/10.2846/336474>
- European Commission. (2020). A Union of equality: EU anti-racism action plan 2020-2025.
- ILO, I. L. O. (2019). Women in business and management: The Business Case for Change. International Labour Office.
- Islam, S. (2024, October 8). Look at this photo of Ursula von der Leyen's new team – and tell me the EU doesn't have a diversity problem. *The Guardian*.
- Li, M., Guo, J., Zou, C., & Yin, J. (2024). The Impact of Reverse Mentoring on Employees' Innovative Behavior: Evidence from Chinese Technology Enterprises. *Sustainability*, 17(1), 6. <https://doi.org/10.3390/su17010006>
- Statista. (2023). The Diversity Leaders 2023. Available at <https://www.statista.com>



Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y los puntos de vista expresados son únicamente los de los autores y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o la Agencia¹ Erasmus+ Francia / Educación Formación. Ni la Unión Europea ni la autoridad que concede la subvención pueden ser considerados responsables de los mismos.

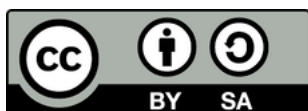
Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación [comunicación] refleja únicamente las opiniones del autor, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse² de la información contenida en ella.

Autores

© Febrero de 2025 – Gip Fipán, FPEC, Poderío, Antares, Versli Mama, Proportional Message.

Esta publicación se llevó a cabo con el apoyo financiero de la Comisión Europea en el marco del Proyecto Erasmus + “Nº 2024-1-FR01-KA220-VET-000254597”

Atribución, compartir en las mismas condiciones



(CC BY-SA): Eres libre de Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato y Adaptar — remezclar, transformar y construir a partir del material para cualquier propósito, incluso comercialmente.³ El licenciente no puede revocar estas⁴ libertades siempre que sigas los términos de la licencia bajo los siguientes términos:

Atribución — debes dar el crédito apropiado, proporcionar un enlace a la licencia e indicar si se han realizado cambios. Puedes hacerlo de cualquier manera razonable,⁵ pero no de ninguna manera que sugiera que el licenciente te respalda a ti o⁶ a tu uso.

Compartir Igual — si remezclas, transformas o construyes a partir del material, debes distribuir tu contribución bajo la misma licencia que el original.

Sin restricciones adicionales — no puedes aplicar términos legales.



Co-funded by
the European Union