

PRIMER ESTUDIO EN ESPAÑA SOBRE EL LIDERAZGO INTERGENERACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES
ELABORADO POR EL OBSERVATORIO GENERACIÓN & TALENTO
Y SU SOCIO ACADÉMICO LA UNIVERSIDAD EUROPEA DE MADRID



ESTUDIO

LIDERAZGO INTERGENERACIONAL

ANÁLISIS DE LOS COMPORTAMIENTOS DIRECTIVOS SEGÚN LA GENERACIÓN DE LOS MANAGERS Y CÓMO DESARROLLAR SU LIDERAZGO PARA LA GESTIÓN DE EQUIPOS INTERGENERACIONALES

*Observatorio***GT**
Generación y Talento

SOCIO ACADÉMICO:



ESTUDIO LIDERAZGO INTERGENERACIONAL

ANÁLISIS DE LOS COMPORTAMIENTOS DIRECTIVOS SEGÚN LA GENERACIÓN DE LOS MANAGERS Y CÓMO DESARROLLAR SU LIDERAZGO PARA LA GESTIÓN DE EQUIPOS INTERGENERACIONALES

No está permitida la reproducción total o parcial de este informe, ni su tratamiento informático de ninguna forma o cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de la Asociación **50Plus-Observatorio Generación y Talento**, así como de los autores. Reservados todos los derechos, incluido el derecho de venta, alquiler, préstamo o cualquier otra forma de cesión del uso del ejemplar.

La Asociación **50 Plus-Observatorio Generación y Talento**, respeta íntegramente los textos de los autores: Rocío Moldes, Fátima Gómez, David Sánchez, Ángeles Alcázar García y Elena Cascante Pérez.

ÍNDICE



PRÓLOGO	05
1. INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO	07
1.1. PRESENTACIÓN DEL OBSERVATORIO GENERACIÓN Y TALENTO	07
1.1.1. Su razón de ser	07
1.1.2. Órganos de trabajo	08
1.1.3. Quiénes somos	09
1.2. MARCO TEÓRICO	11
1.2.1. Diversidad generacional, una realidad. Estudio de Talento Intergeneracional: Observatorio GT.....	11
1.2.2. Liderazgo Intergeneracional: del liderazgo transformacional al liderazgo colectivo	17
1.2.3. Modelo de compromiso base para un estudio de liderazgo intergeneracional.....	24
2. DEFINICIÓN DEL ESTUDIO	29
2.1. OBJETIVOS.....	29
2.1.1. Diseño de la investigación.....	30
2.2. CARÁCTER DIFERENCIAL DEL ESTUDIO.....	33
2.3. PROCESO DE ANÁLISIS	34
2.4. METODOLOGÍA DEL TRABAJO.....	36
2.4.1. Workshops máangers	36
2.4.2. Workshops RR.HH: DAFO	37
2.4.3. Focus Groups empleados	38
2.4.4. Workshops RR.HH.: HOJA DE RUTA.....	40
2.5. MUESTRA DEL ESTUDIO	40
2.5.1. Descripción de la muestra	41
2.6. EQUIPO DE INVESTIGACIÓN	45
3. COMPORTAMIENTOS DIRECTIVOS SEGÚN LA REALIDAD GENERACIONAL DE LOS MÁNAGERS	47
3.1. MÁNAGERS GENERACIÓN TRADICIONALES	47
3.1.1. Contexto generacional.....	47
3.1.2. Cómo desarrollan sus comportamientos directivos	49
3.1.3. Cómo desarrollar su liderazgo intergeneracional: hoja de ruta	66
3.1.4. Conclusiones generales.....	78
3.2. MÁNAGERS GENERACIÓN BABY BOOMER.....	80
3.2.1. Contexto generacional.....	80
3.2.2. Cómo desarrollan sus comportamientos directivos	82
3.2.3. Cómo desarrollar su liderazgo intergeneracional: hoja de ruta	100
3.2.4. Conclusiones generales.....	111

ÍNDICE



3.3. MÁNAGERS GENERACIÓN X	114
3.3.1. Contexto generacional.....	114
3.3.2. Cómo desarrollan sus comportamientos directivos	116
3.3.3. Cómo desarrollar su liderazgo intergeneracional: hoja de ruta	132
3.3.4. Conclusiones: la voz del investigador	142
3.4. MÁNAGERS GENERACIÓN Y	144
3.4.1. Contexto generacional.....	144
3.4.2. Cómo desarrollan sus comportamientos directivos	146
3.4.3. Cómo desarrollar su liderazgo intergeneracional: hoja de ruta	164
3.4.4. Conclusiones: la voz del investigador	174
4. COMPARATIVA MÁNAGERS VS.GENERACIÓN	176
4.1. COMPARATIVA COMPORTAMIENTOS DIRECTIVOS: VOZ DE LOS MÁNAGERS	176
4.2. COMPARATIVA COMPORTAMIENTOS DIRECTIVOS: VOZ DE LOS EMPLEADOS	197
4.3. COMPARATIVA DAFO: LA VOZ DE RR.HH	209
5. CONCLUSIONES: CONSTRUYENDO UN NUEVO MODELO DE LIDERAZGO INTERGENERACIONAL	213
5.1 INTRODUCCIÓN.....	213
5.2 EL LIDERAZGO INTERGENERACIONAL COMO COMPETENCIA ORGANIZACIONAL	217
5.2.1. Hallazgos de los atributos del líder ideal	217
5.2.2. Hacia un Liderazgo Intergeneracional.....	219
6. BIBLIOGRAFÍA	224
7. ÍNDICE DE AUTORES	225

PRÓLOGO



Ángeles Alcázar Vicepresidenta
Asociación 50plus y Socia Directora
Observatorio GT

Elena Cascante

Presidenta Asociación 50plus
y Socia Directora Observatorio GT



Los conceptos Generación y Talento se han puesto de manifiesto como una de las claves de la competitividad durante el primer ciclo de trabajo del Observatorio Generación & Talento, no solo para las empresas sino también para las personas y la riqueza de los Estados.

En primer término, hemos trabajado para determinar qué entendemos por talento y cómo ha evolucionado este concepto en cada generación. Asimismo, se ha buscado definir en grandes líneas, qué es la competencia generacional, analizando los valores, principios, circunstancias, conocimientos y habilidades que identifican a las distintas generaciones.

En el marco de esta investigación, también hemos verificado si las herramientas de que disponen las organizaciones empresariales son las adecuadas para lograr una eficiente gestión del talento, mediante la transformación de los procesos de recursos humanos. ¿Cómo seleccionamos, formamos, desarrollamos, retenemos, etc.?

En el entorno de trabajo, hemos visto que la globalización y la escasez de recursos ha cambiado por completo los mercados y, por lo tanto, la forma de gestionar los negocios y las personas. Si algo hemos entendido en todo este tiempo, es que la situación sociolaboral que estamos viviendo no es algo coyuntural, sino una realidad distinta que debemos aprender a gestionar, porque estamos ante una nueva gestión de las personas.

Por primera vez en la historia de España, dependiendo del tipo de organización empresarial, conviven cuatro o cinco generaciones en el mismo tiempo y espacio de trabajo, con una diferencia de edad de aproximadamente cincuenta años. Lo que hemos denominado como "adversidad generacional" ha situado a cada generación en un momento difícil de su compromiso con las organizaciones.

Con el estudio *Diagnóstico de la Diversidad Generacional – Talento Intergeneracional* hemos buscado determinar el aporte de cada generación (cómo se da y en qué medida) para proporcionar a los actuales líderes empresariales, las herramientas que les permitan gestionar la diversidad generacional como un factor de éxito. Aunque es evidente que el *know how* de las organizaciones se encuentra en las personas, necesitamos instrumentos para transferir el conocimiento y, al mismo tiempo, conocer, atraer y gestionar a las nuevas generaciones, ya que serán las impulsoras del cambio.

En las conclusiones, entre otras cuestiones, queda en evidencia la necesidad de incluir una nueva competencia: la gestión de la diversidad generacional en todos los ámbitos de las organizaciones, así como la implantación de políticas que la desarrollen y, por lo tanto, la formación de los directivos para que puedan gestionarla.

ESTUDIO LIDERAZGO INTERGENERACIONAL

En consecuencia, tenemos por delante un gran reto: aprender a gestionar equipos multigeneracionales y lograr implantar modelos de gestión de conflictos basados en un marco de liderazgo inclusivo. Es necesario definir un nuevo modelo de liderazgo, pues el anterior, aunque exitoso, ya no sirve. El rango y los galones ya no valen, porque las nuevas generaciones necesitan legitimar al mánager.

Los nuevos líderes deben incluir en su ADN, la competencia en gestión de la diversidad generacional, deben aprender a gestionar equipos diversos, que aprovechen las fortalezas de cada generación y disminuyan las debilidades, con la finalidad de poner en valor el talento intergeneracional.

Se debe contar con todo el talento de cada organización, con independencia de su edad, ya que como hemos visto, todas las generaciones aportan conocimientos y habilidades, que puestas en común y debidamente gestionadas, hacen su aporte para conseguir un verdadero liderazgo organizacional.

La gestión de la diversidad generacional es de vital importancia para nuestras organizaciones, ya que nos permitirá ser más competitivos, tanto en el ámbito interno como en el posicionamiento en el mercado externo, porque su conocimiento permitirá comprender la globalidad y nos ayudará en la visión de nuevos mercados.

A lo largo de las páginas de este trabajo, se ha ido diseñando una hoja de ruta que busca apoyar a las organizaciones en el desarrollo de los comportamientos directivos. La mayor parte de los objetivos gira en torno al concepto de qué es un líder intergeneracional. ¿Qué variables influyen en el buen liderazgo? ¿Cómo se deben desarrollar los comportamientos directivos, según sea la generación de sus colaboradores? ¿Cómo cohesionar y sacar lo mejor de un equipo intergeneracional? Como es evidente, no existe una única definición, porque dependerá de las características de cada organización y de cada puesto.

En este sentido, el trabajo realizado por el Observatorio Generación & Talento y su equipo de investigadores puede colaborar a abrir el camino a las organizaciones que quieran avanzar en el apasionante mundo de la gestión de personas, en el marco de la diversidad generacional.

1. INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO

1.1. PRESENTACIÓN DEL OBSERVATORIO GENERACIÓN Y TALENTO



1.1.1. SU RAZÓN DE SER

Asociación 50Plus Think Tank

La Asociación 50Plus Think Tank es una organización privada, independiente y sin ánimo de lucro de ámbito nacional que impulsa el Observatorio Generación y Talento.

El Observatorio Generación y Talento

Es un órgano para la investigación, análisis y formación en materia de diversidad generacional y su impacto en la realidad social, económica y laboral en las organizaciones.

Misión

Proporcionar a los líderes empresariales los medios formativos y de investigación que les permitan gestionar la diversidad generacional como una herramienta de éxito en:

- ▮ La dirección de sus organizaciones.
- ▮ El desarrollo de las personas que componen su capital humano.
- ▮ La gestión del conocimiento de su negocio.

Objetivo

Promover la gestión activa de la diversidad generacional entre las empresas y extraer indicadores que aporten conclusiones y proyecciones en términos de rentabilidad y competitividad, para demostrar las relaciones causa- efecto que tienen las políticas, según sea la edad de las personas.

- ▮ Convertirse en el análisis de referencia en el ámbito de la diversidad generacional en España.
- ▮ Conocer el estado de la gestión de la diversidad en las empresas españolas.



- Proporcionar información que sirva de base para el diseño, la ejecución y la mejora de los programas de gestión del conocimiento y del talento a largo plazo en la empresa.
- Impulsar la diversidad generacional y las buenas prácticas dentro de las empresas.
- Comprobar cómo y en qué medida la gestión de la diversidad generacional supone una mejora para la empresa a nivel humano y de resultados.
- Asesorar a las empresas en la implantación y el avance de programas, actividades y políticas en materia de diversidad generacional.

Actividades

El Observatorio Generación & Talento pone en marcha diferentes actividades con el fin de promover la gestión de la diversidad entre las organizaciones. Destacamos:

- Elaboración, publicación y divulgación del Código de Principios de Diversidad Generacional para promocionar la adhesión de Entidades Firmantes.
- Foros del Observatorio Gestión y Talento: a través de distintos talleres monográficos se abordan soluciones y se aportan herramientas para la gestión de la diversidad generacional y el talento en las organizaciones.
- Encuentros de *benchmarking* para compartir buenas prácticas y potenciar la mejora continua entre las organizaciones.
- Estudios e investigaciones aplicadas para el análisis de las políticas y mejores prácticas desarrolladas en ámbitos público y privado de la diversidad generacional.
- Elaboración de un @Book Blanco de la Gestión de la Diversidad Generacional, con la finalidad de incluir en forma continuada las principales directrices, programas y políticas que den respuesta a un modelo de gestión integral.

1.1.2. ÓRGANOS DE TRABAJO



El Observatorio cuenta con las siguientes figuras y órganos de trabajo:

- ▮ **Comité Director:** formado por los Socios Directores para la dirección y coordinación de todas las actividades comprendidas en el Observatorio.
- ▮ **Comité Promotor:** formado por los Socios Directores y Socios Colaboradores, que evalúan las acciones realizadas y analizan las posibilidades y propuestas, tanto operativas como estratégicas.
- ▮ **Consejo Asesor:** formado por el Comité Director, Comité Promotor y otras organizaciones, entidades o personas físicas que sean referentes en la gestión de la diversidad. Tiene como misión orientar al Comité Promotor y de Dirección del Observatorio acerca de los aspectos más relevantes a abordar en el desarrollo de su actividad.
- ▮ **Red de Empresas:** formada por entidades que trabajan de manera conjunta, con expertos y líderes de opinión, para avanzar en la gestión de la diversidad generacional.

1.1.3. QUIÉNES SOMOS

Comité de Dirección
Socias Directoras



Asociación 50plus
Organización impulsora
Observatorio GT

Elena Cascante
Presidenta Asociación 50plus y
Socia Directora Observatorio GT



Ángeles Alcázar Vicepresidenta
Asociación 50plus y Socia Directora
Observatorio GT

ESTUDIO LIDERAZGO INTERGENERACIONAL

Socios Colaboradores

	ICAE - ICADE		Repsol		Ferrovial
	MAPFRE		Gas Natural Fenosa		Banco Sabadell
	Generali		CaixaBank		Endesa
	Sandoz Farmacéutica		Banco Santander		Enagás
	SUPER Cuidadores		Universidad Europea de Madrid		

Consejo Asesor



Red de Empresas



1.2. MARCO TEÓRICO

1.2.1. DIVERSIDAD GENERACIONAL, UNA REALIDAD. ESTUDIO DE TALENTO INTERGENERACIONAL: OBSERVATORIO GT

Posiciones generacionales

Dentro del Observatorio Generación y Talento hemos optado por unas posiciones generacionales similares a las que se pueden observar en la literatura norteamericana, aunque es necesario advertir que nuestra historia en la segunda mitad del siglo XX fue peculiar y muy diferenciada del resto de Occidente, lo que hace que haya ciertas discrepancias, sobre todo en las dos primeras generaciones.

La historia de la segunda mitad del siglo XX en Europa está absolutamente marcada por la Segunda Guerra Mundial y su posguerra. En cambio, en España el hecho determinante es la Guerra Civil que, aunque terminó antes, generó un período más largo de posguerra, porque la dictadura militar acrecentó el desfase entre España y sus vecinos.

En nuestro país, esta circunstancia hizo que la recuperación se extendiera en el tiempo y que la señal demográfica de esa recuperación o el estallido demográfico, se retrasara hasta finales de los '60.

El comienzo de la década de los '70 es también el comienzo del cambio en España, ya que poco a poco se incorpora social y económicamente a la modernidad desarrollada de las economías postindustriales y esa frontera es la que hemos elegido para señalar la separación entre la generación del estallido demográfico con la siguiente, conocida como X.

- t

Tradicionales: Nacieron antes de 1955

Son hijos de la posguerra. Nacen en años duros, conocen un régimen autoritario y de alguna manera son los artífices de la transición española. Crecieron en una sociedad de escasez y austeridad y fueron educados en una cultura de esfuerzo y dedicación.
- bb

Baby Boomers: 1956 – 1970

Esta etapa comienza con el desarrollismo en España, con el llamado “plan nacional de estabilización económica”, continua con el atentado a Carrero Blanco y la apertura de Arias Navarro. El final del régimen que necesita mostrarse fuerte para esconder su debilidad: el proceso de Burgos. La adolescencia de esta generación y la del país coinciden con una nueva apertura cultural hacia la libertad de pensamiento.
- x

Generación X: 1971-1981

Nacidos en la transición española, viven una democracia que se afianza y una larga estabilidad. Su infancia y adolescencia están presididas por los doce años de gobierno de Felipe González, el éxito de la primera transición y la modernización definitiva del país.
- y

Generación Y: 1982-1992

Son los nacidos en plena modernización que culmina con las Olimpiadas de Barcelona y la Exposición Universal de Sevilla. Su infancia y adolescencia están marcadas por un crecimiento económico acelerado. Es la primera generación que crece con internet y las redes sociales.
- z

Generación Z: 1993 | 23 años o menos

Nacidos en la globalización y el cambio de milenio, su adolescencia coincide con la crisis económica, están terminando sus estudios universitarios y se están encontrando con un mercado laboral precario, que les expulsa.

Semejanzas y diferencias

En el estudio sobre Talento Intergeneracional del Observatorio, se han ido señalando las distintas características de los grupos estudiados. En muchas ocasiones, estas características hacen que los encuentros entre las personas estén determinados por diferencias en las formas de entender la realidad, lo que plantea dificultades para el trabajo en equipo y la cooperación. Antes de comenzar a describir esas diferencias conviene explicar que también existen muchas semejanzas, que son más relevantes y trascendentes para la conducta y para el desarrollo del trabajo en las organizaciones.

Conviene señalar que existe una cultura común que configura los esquemas cognitivos de las personas, un idioma común que es la herramienta con la que se articula el pensamiento, y por último una situación actual muy determinante, en la que todas las personas entrevistadas y encuestadas están viviendo.

Estos tres determinantes son más poderosos que las diferencias generadas por las distintas experiencias históricas, que han configurado los esquemas de representación diferenciales.



En todos los grupos cabe señalar a la familia como vector fundamental de su existencia. Los valores mediterráneos de confianza y apoyo en la consanguinidad son la fuente de esta valoración destacada. Esa es la relación esencial, y en muchos casos, la única base de la vida social. Las redes de apoyo familiar están siendo la plataforma sobre la que se organiza la supervivencia de muchos individuos golpeados por la crisis, tal como lo evidencia el alto y unánime valor común que se comparte en todas las generaciones.

Asimismo, en los diálogos de los grupos con frecuencia se referían en sus discursos a la importancia de los vínculos familiares, bien como apoyo y sustento a la precariedad de la situación juvenil con pocas oportunidades o como evidencia de las responsabilidades y desvelos que soporta en la madurez la generación X o por orgullo a causa de todos los esfuerzos y sacrificios que han hecho las personas pertenecientes a las generaciones más veteranas.

El otro elemento mayoritario e igualador que se ha visto, sobre todo en la encuesta, es la valoración positiva que tiene el hecho de tener un trabajo que ofrezca oportunidades de desarrollo y de crecimiento profesional. A este equipo investigador, le parece una excelente noticia para compartir con los empleadores.

Los jóvenes se muestran con un gran ímpetu por hacer, probar y experimentar con la impaciencia que les caracteriza, pero también con una gran motivación que todos les reconocen. Estos jóvenes piden y exigen oportunidades, se confiesan preparados, pero con una clara necesidad de supervisión y retroalimentación de parte de quienes ya han adquirido experiencia. Quieren que se les permita el crecimiento y reprochan que se les pongan barreras, pero sobre todo se quejan amargamente cuando no encuentran el referente activo de un jefe que les da *feedback*, informándoles acerca de su evolución.

Según se pudo observar en las discusiones, en la generación X, el tener oportunidades de desarrollo tiene más que ver con la posibilidad de decidir. Los trabajadores pertenecientes a esta generación se perciben ante la situación de tomar las decisiones que marcan los rumbos estratégicos de las organizaciones. Por otra parte, también fue muy recurrente en las discusiones, la motivación y el interés por liderar, por hacerse cargo de los equipos. Saber dirigir y organizar tareas y personas es un núcleo de interés y un referente común en esta generación. Aunque ven frenado su crecimiento en las organizaciones por el “efecto tapón” que ejercen los Baby Boomers, actualmente en puestos directivos.

De forma sorprendente, los de mayor edad también señalan como el interés fundamental en su trabajo la oportunidad de desarrollo de sus carreras profesionales. Gracias a los grupos de discusión podemos señalar que esa oportunidad de desarrollo se manifiesta de forma sutilmente distinta a las anteriores generaciones. En ellos, la capacidad de autogobierno y el respeto por la sabiduría que se atesora deben ser categorías motivadoras. El gran capital social que se posee, las conexiones y el saber aquellas cosas que solo se saben cuándo se tiene mucha experiencia es lo que quieren poner en práctica y desarrollar. Lo que piden a las organizaciones es que tengan conciencia de ese capital que poseen y que les den la oportunidad de transmitirlo.

Llama la atención la relevancia que se da en todas las generaciones a las condiciones económicas y salariales. Si el desarrollo de carrera nos habla de una motivación intrínseca con valores como el logro y el crecimiento profesional como determinantes de esa motivación, aquí somos testigos de un giro hacia la motivación extrínseca y a la referencia a las necesidades más básicas y existenciales. La situación de crisis económica que este país lleva soportando, con los grandes sacrificios salariales que han tenido que asumir muchos trabajadores, puede estar detrás de este interés



Una situación económica, social y laboral en la que impera la flexibilidad, la incertidumbre y la volatilidad es un sustrato en el que la retribución y las políticas de compensación clásicas vuelven a ser el centro del interés de las personas que trabajan.

En cuanto a las diferencias, se han encontrado y son ciertamente significativas.

BABY BOOMERS Y TRADICIONALES

Si existe una **emoción** que caracteriza a las generaciones más maduras es el miedo, sobre todo a los cambios, a la irrelevancia y a la expulsión del mercado laboral.

Esta emoción es la más poderosa y determinante de la conducta de las personas y, como tal, tiene unos efectos muy conocidos y evidentes.

Ante la amenaza y el consecuente miedo que genera, se puede responder con lucha y enfrentamiento. Nos hemos encontrado con personas con conciencia de tener algo que decir y hacer, que tienen una elevada imagen de sí mismos, sobre todo de sus competencias, de su capacidad para manejar conflictos, con una red de contactos envidiable y con una gran capacidad de adaptación. De ahí que no se resignen y que quieran seguir haciendo cosas y poniéndose al frente de proyectos y desafíos. Cuando hemos contactado con personas mayores que estaban en esta situación, hemos visto a sujetos motivados, alegres y con un alto interés en sus logros.

Sin embargo, muchas veces el miedo puede generar otra respuesta que toma la forma de la parálisis y la huida. También se encuentra esta respuesta en representantes de estas organizaciones, personas que optan por retirarse, por no reclamar, por no estorbar e intentar pasar desapercibidos. Es el *"virgencita, virgencita, que me quede como estoy"* que pudo haber tenido mucho sentido en organizaciones estables, con tecnologías maduras y burocráticas, pero hoy es una estrategia arriesgada y muy poco adaptativa.

GENERACIÓN X

Esta generación ha sido llamada también "la clave del arco". Son los que están en medio de dos mundos que conocen bien: la tradición normativa y estable y el entorno volátil e innovador de la modernidad. Conocen los idiomas de ambos y son posiblemente los mejores mediadores, traductores e intérpretes entre esas dos culturas.

Es la generación que aceptó la responsabilidad de desarrollarse profesionalmente y, a la vez, estar totalmente implicados en el crecimiento de sus hijos. Buscan las responsabilidades, se saben en el momento y la oportunidad de tomar las decisiones importantes. Además, sienten que las tienen que tomar ya, porque si no lo hacen serán oportunidades perdidas y esto es lo que más temen. Aunque notan la amenaza de los que están detrás pisando fuerte, se saben con una sólida base como para no sentir miedo, tienen curiosidad y ganas de relacionarse con los más jóvenes, ganas de orientar y de apoyar.

Además, echan de menos el apoyo que necesitan más que nadie, pues en ellos inciden las tensiones y las responsabilidades.

GENERACIÓN Y

Son los que tienen más conciencia de su valor diferencial como generación. Se saben distintos, quizá porque continuamente desde fuera se les está atribuyendo esa diferencia.



En realidad, son distintos porque ya tienen otro lenguaje, un sistema de comunicación en el que las fronteras entre lo público y lo privado, el presente y el futuro y lo cerca y lo lejos están muy desdibujadas. Ahí reside su gran diferencia: viven y se manejan en ese paisaje sin límites y, aunque todavía no son los dueños, son los que lo viven de una forma más natural.

Reconocen que son impacientes y reclaman ayuda para adaptarse a situaciones en las que los resultados no son inmediatos. También, reclaman información, *feedback* y liderazgo.

Son los que tienen más motivación y los que reclaman que se les permita ponerla en marcha, hacer y, sobre todo, cambiar el *estatus quo*. Reaccionan mal y les molesta mucho que se apele a la autoridad sin información ni explicación. Eso no se lo permiten ni a sus padres.

No tienen miedo al cambio, todo lo contrario, quieren ser sus agentes más activos. Se sienten molestos con los estereotipos con que se los mira, pero el problema es que también ellos aplican estereotipos a los mayores, sobre todo a los Baby Boomers. Si se generan ambientes organizacionales en los que la segregación entre las generaciones sea constante, crecerán el estereotipo y la falta de comunicación.

GENERACIÓN Z

Hemos de decir que esta generación se parece mucho a la Y, pero la mayor diferencia con sus antecesores es que han pasado toda su adolescencia oyendo hablar de crisis. Esta situación les ha dado una mayor dureza y desconfianza al hablar de lo que se están encontrando. Hemos tenido la oportunidad de acercarnos a unos jóvenes muy preocupados y ocupados en conseguir una gran cualificación en sus estudios y con la idea de que deberán jugar muy duro haciendo grandes apuestas en un mundo muy global y lleno de incertidumbre. Hemos visto a luchadores muy bien preparados, pero también nos preguntamos qué hay más allá de estos privilegiados que ya están haciendo prácticas en compañías, con un dominio perfecto de dos o más idiomas y con la idea clara de seguir estudiando. Nos preguntamos dónde están todos esos jóvenes Millennials y Z que engrosan los índices de paro más altos de la Unión Europea y a los que este equipo de investigación no ha tenido acceso.

Jóvenes y mayores

Las cinco generaciones que se han analizado en este estudio existen y las personas entrevistadas se reconocen en esas caracterizaciones grupales, pero, ¿hay algo más que la mera categorización?

No hemos encontrado grandes evidencias de que esas diferencias entre las cinco generaciones sean determinantes de cinco diferentes culturas. Nos inclinamos por hacer una separación más sencilla, pero esta sí que es una condición de cosmovisiones muy diferentes y, por lo tanto, de una diversidad muy significativa y sobre la que se debe poner mucha atención.

El momento de la irrupción de internet, la conectividad que supone, la accesibilidad a los contenidos que crea y la democratización de la capacidad de crear contenidos que está produciendo, está creando una brecha generacional que mal manejada puede degenerar en incomprensiones, enfrentamientos y segregación. Las jerarquías de autoridad son totalmente distintas entre mayores y jóvenes. El concepto de poder y los criterios que los sustentan, la percepción del tiempo y del esfuerzo y las ideas sobre lo que uno es de cara a los demás son algunos de los elementos que configuran esas diferencias radicales.



ESTUDIO LIDERAZGO INTERGENERACIONAL

Insistimos en que vemos un claro peligro de conflicto y de incomprensión entre mayores y jóvenes. Por eso volvemos a destacar la oportunidad que suponen esos mediadores privilegiados de la generación X, ya que puede ser esencial para no desaprovechar el enriquecimiento, que supondría que mayores y jóvenes se entendieran.

Se puede decir que esto es algo que siempre ha existido, pero la transformación del mundo y de los sistemas de socialización es tan radical que existen diferencias muy trascendentes: nuevos lenguajes, nuevas lealtades y nuevas prioridades... Quizá estemos en los albores de un cambio social Histórico, si Histórico con mayúscula.

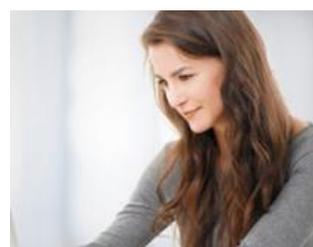
Hay que apoyarse en las semejanzas y en la capacidad de escuchar y entender, para mejorar el ambiente laboral y para que se enriquezca con la diversidad y la innovación que puedan surgir de la convivencia de las distintas generaciones.

Por un lado, encontramos similitudes y por otro, complementariedad en las diferencias: por lo tanto, la comunicación, el diálogo y la cooperación no deben ser tan difíciles. Sin embargo, esta diversidad debe ser tenida en cuenta en las políticas y prácticas que se ponen en marcha cuando se trabaja con personas y entre personas.

Con carácter general, tenemos que considerar que:

- ▮ Cada generación tiene sus **valores y motivaciones, sus competencias y habilidades**. No es una cuestión de preferir unas generaciones sobre otras, sino de poner en valor las diferencias para fortalecer el conocimiento de las organizaciones en la sociedad.
- ▮ Todas las generaciones tienen aspectos en común, ya que todas han pasado por los mismos momentos vitales. Por ejemplo, ser jóvenes, lo que nos hace tener unos valores comunes.
- ▮ Sin embargo, el momento socioeconómico afecta al concepto generación y a sus vivencias de manera distinta, derivando en diferentes oportunidades.
- ▮ Asimismo, la propia evolución de la sociedad afecta tanto al conocimiento, como a las habilidades requeridas para los puestos.

La gestión de la diversidad generacional



La gestión de la diversidad no es una opción, es un imperativo empresarial para toda organización que quiera mantener un crecimiento sostenido en el nuevo orden socioeconómico. Gestionar la diversidad no es solo un elemento de Reputación Social (RSC), es sobre todo un elemento estratégico que influye en la creatividad y en la resolución de conflictos, contribuyendo a la creación de un clima de confianza y a la identificación de oportunidades.

Por primera vez en la historia de España conviven cuatro o cinco generaciones, dependiendo del tipo de organización empresarial, en el mismo tiempo y espacio; pudiendo llegar a tener una diferencia de edad de aproxima-



damente de cincuenta años. Cada generación tiene su cultura, sus valores, sus ideales, sus gustos y su idioma propio, pero además, la situación económica de este país ha impactado en cada una de ellas de manera distinta, creando lo que denominamos "adversidad generacional". En este sentido, el Observatorio Generación y Talento quiere ser un foro de referencia en materia de diversidad generacional. Un órgano para la investigación, análisis y formación en materia de talento intergeneracional, para ayudar a las organizaciones en la nueva gestión de las personas. Los tradicionales modelos de gestión de recursos humanos no son aplicables a las nuevas formas de trabajo, por lo tanto, a través de la colaboración de todas las partes interesadas, pretendemos encontrar las pa- lanchas necesarias para ayudar a las organizaciones empresariales.

Es el momento de reflexionar acerca de qué aporta cada generación, cómo y en qué medida, para proporcionar a los líderes empresariales herramientas que les permitan gestionar la diversidad generacional como una estra- tegia de éxito. Es evidente que el *Know How* y la innovación de las organizaciones se encuentra en sus personas. Necesitamos herramientas para avanzar y transferir el conocimiento, pero también hay que preguntarse ¿para qué? con el fin de comprometer al equipo humano desmotivado por la adversidad generacional.

En este sentido, es esencial incorporar una nueva **competencia** en todas las organizaciones si queremos capita- lizar la creatividad, el conocimiento y talento de las compañías. Se trata de implantar una estrategia integral con el fin de comprometer, motivar, retener y potenciar a personas de perfiles diversos, para que aporten innovación, nuevas opciones y puntos de vista diferentes, soluciones creativas y conocimiento de la diversidad cultural y eco- nómica de los mercados.

Hoy el objetivo es el talento. Se trata de un concepto que ha evolucionado en función de cada empresa. Podríamos decir que es la suma de esos **conocimientos y habilidades** intergeneracionales que permiten a una compañía al- canzar sus objetivos estratégicos, entendiendo que el talento de una organización no sirve para otra.

El conocimiento de las compañías debe ser transferido entre las distintas generaciones. Aunque es evidente que se necesita una transferencia de conocimiento ligada a la experiencia en el desempeño de las funciones del pues- to, no debemos olvidar que la **transferencia del conocimiento debe ser bidireccional**.

Es imprescindible hacer un diagnóstico de la gestión de la diversidad generacional sobre la base de su talento y liderazgo para aplicar herramientas correctoras, que aseguren que el conocimiento y las habilidades puedan ser aprovechadas en su conjunto en un clima de confianza mutua.

El nuevo marco laboral exige una nueva gestión de personas y de líderes que sea innovadora y creativa para lograr empresas más competitivas, que trabajen con personas motivadas y comprometidas con los objetivos.

1.2.2. LIDERAZGO INTERGENERACIONAL: DEL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL AL LIDERAZGO COLECTIVO

En la actualidad, en el mercado de trabajo español pueden convivir entre tres y cinco generaciones en una misma empresa: la generación de los Tradicionales, Baby Boomers, Generación X, Generación Y, Generación Z. Ninguna de ellas tiene el mismo modo de trabajo, ni las mismas expectativas. Conocer la situación del talento intergene- racional en el trabajo con el fin de aplicar una gestión más efectiva que permita mejorar la atracción, retención y colaboración del talento entre las diferentes generaciones es el objetivo del primer informe sobre la diversidad generacional en España que, bajo el título de *Diagnóstico de la diversidad generacional*, fue presentado en noviem- bre de 2016 por el Observatorio Generación y Talento.



Esta segunda investigación, que continua ese primer estudio, se plantea varios objetivos principales: analizar e identificar los comportamientos directivos que facilitan el liderazgo de equipos intergeneracionales; diagnosticar los estilos y comportamientos directivos de los máangers según su generación; analizar cómo impactan los estilos y comportamientos directivos de los máangers según la generación de sus colaboradores; diseñar una hoja de ruta sobre cómo desarrollar comportamientos directivos favorables en los líderes para la buena gestión de sus equipos intergeneracionales.

La afirmación de que «las personas son el activo más importante de la empresa» se ha convertido durante las dos últimas décadas en una máxima indiscutible en el ámbito de la dirección de personas. El origen de considerar a los empleados como el recurso estratégico por excelencia hay que buscarlo en las transformaciones de la llamada sociedad del conocimiento. En su mayor parte, el valor de las empresas deriva de activos intangibles: conocimiento del mercado, relaciones con clientes y proveedores, valor de la marca, reputación empresarial y, por supuesto, las habilidades de los trabajadores. Todos estos activos están basados en el talento humano.

En la mayoría de los casos, el único recurso que puede garantizar una ventaja competitiva sostenible tiene un carácter intangible: las competencias y la implicación de los empleados en la organización. Dada la diversidad demográfica, de capital cultural y otras muchas, gestionar la diversidad ha dejado de ser una ventaja competitiva, un valor diferencial, para convertirse en un requisito de la dirección de personas en las organizaciones. Este hecho responde básicamente a que las estructuras homogéneas han dejado de tener sentido en las sociedades contemporáneas y la gestión de la diversidad en la toma de decisiones no responde solo a razones éticas y legales, sino también a los beneficios empresariales que conlleva. Esto es así porque la evolución de las políticas de diversidad es medible cualitativamente, mediante las encuestas de clima laboral, que ponen en evidencia que la satisfacción y el compromiso incrementan la productividad.

Desde el punto de vista cuantitativo, se trata de establecer indicadores claros y contrastables que permitan medir el objetivo que persigue la iniciativa implantada: ampliar la base de clientes, facilitar el acceso a los mercados, etc. Asimismo, la diversidad mejora la imagen corporativa y la reputación de las empresas. En este contexto, conceptos como innovación, creatividad, inteligencia emocional y habilidades comunicativas son la piedra angular sobre la que se apoya del modo de tener una imagen en el ámbito laboral.

El hecho es que, en el competitivo contexto profesional del siglo XXI, la exigencia de trabajo en equipo **convierte en muy relevantes a las personas que son capaces de transformar el potencial individual de sus colaboradores en talento colectivo**. El trabajo de un directivo suele ser difícil y costoso, ya que consiste en obtener las cosas por medio de otros. Un buen líder tiene que intentar "sacar" lo mejor de cada persona, no "colocar" dentro de ella lo que está fuera.

A partir de estas premisas J. Carlos Pastor, del Instituto de Empresa (2019) define al líder como *«la persona que establece la dirección y las metas para un grupo de individuos, consigue el compromiso de los miembros hacia estas metas y motiva e inspira (a los miembros del grupo) para alcanzarlas»*.

En una forma más sencilla, podemos decir que un líder es una persona con ideas sobre un proyecto (visión) y la forma de llevarlo a cabo (misión), que logra implicar a un grupo de personas que comparten las bondades de llevar a cabo dicho proyecto.

Por lo tanto, un líder deberá cumplir **las siguientes tareas fundamentales: adquirir y dar información** (de cara al desarrollo de su función principal: tomar decisiones), **desarrollar y mantener relaciones e influir en otros** (Moldes, 2012).



Los elementos comunes a toda persona con capacidad de liderazgo se pueden sintetizar en:

- ▮ Establecer una dirección.
- ▮ Alinear a los colaboradores con la dirección establecida.
- ▮ Motivar e inspirar a los todos los implicados.

La respuesta que suele encontrarse en los manuales coincide en señalar que el estudio del liderazgo nos informa sobre las habilidades críticas que ha de tener una persona para conseguir el compromiso, la motivación, el rendimiento y las estrategias para el desarrollo de estas habilidades. La necesidad de liderazgo organizacional se hace imprescindible en un contexto donde el compromiso recíproco entre los empleados y la organización es el objetivo prioritario para poner en marcha una gestión de personas implicadas, mediante la implantación de estilos de dirección basados en la participación.

Los primeros esfuerzos para sistematizar el liderazgo se enfocaron en definir las **características personales de los líderes**: buscan un atributo que distinga de manera clara y consistente a los líderes de los seguidores. Estudios posteriores se han centrado en determinar los rasgos distintivos de un líder efectivo de otro que no lo es, siendo el resultado igual de infructuoso. Solo logró determinarse que la eficacia del líder no depende de unos rasgos particulares sino, más bien, de **cómo los rasgos del líder se adaptan a los requisitos de la situación**. Una tercera etapa de análisis, enmarcada más en el concepto de competencias que en las habilidades técnicas, se centró en la capacidad del líder para lograr **el compromiso de los colaboradores**.

Así se han desarrollado los tres enfoques tradicionales, basados respectivamente en: **personalidad, conducta y contexto**. A continuación, se explica brevemente la esencia de cada uno de estos planteamientos.

1.2.2.1. LOS ATRIBUTOS DEL LÍDER: ENFOQUE DE PERSONALIDAD

En este planteamiento, el liderazgo se define como un rasgo de la personalidad, la habilidad para inducir obediencia, ejercicio de la influencia, forma de persuasión, relación de poder, percepción de los subordinados. Cuando hablamos de las habilidades y personalidad del líder, hablamos de lo que los líderes "son". Este enfoque se centra en sus principales habilidades y rasgos de carácter.

Las habilidades:

a) HABILIDADES TÉCNICAS: conocer el método o el procedimiento es importante para obtener la credibilidad del subordinado.

b) HABILIDADES CONCEPTUALES: aptitudes analíticas, razonamiento, pensamiento lógico. Habilidad para proponer soluciones creativas y desarrollar la capacidad (incentivar) analítica del subordinado.

c) INTELIGENCIA EMOCIONAL: los directivos tienen una inteligencia general alta, sin embargo, la correlación entre esta y su éxito es muy pequeña (0,28). Gran parte del éxito estriba en sus habilidades interpersonales: capacidad para manejar sus emociones de manera efectiva. Se trataría de tener **madurez emocional**, lo que implica conocimiento de uno mismo, autocontrol, estabilidad, baja defensividad, bajo egocentrismo, etc. Todos estos rasgos son muy necesarios para obtener la confianza de los seguidores. Habilidades comunicativas: gran fluidez verbal para articular los sentimientos de los seguidores, mediante el lenguaje simbólico y metafórico. Empatía: facilitar (facilitador) la comprensión de los objetivos, temas, etc.



El perfil de PERSONALIDAD de los líderes se ha investigado a partir de la “teoría de las necesidades” de McClelland. El autor distingue **tres tipos de necesidades**:

a) LA MOTIVACIÓN DE LOGRO, perfiles profundamente motivados por alcanzar resultados extraordinarios mediante el esfuerzo personal. Buenos líderes en posiciones medias y en organizaciones emprendedoras. En posiciones altas, sus dificultades para delegar pueden interferir en sus actividades.

b) LA NECESIDAD DE PODER E INFLUENCIA, deseo de adquirir estatus e influir. El problema más común es trabajar más por los intereses individuales que por las metas colectivas. El líder de este perfil deberá ser muy íntegro y altruista.

c) LA NECESIDAD DE AFILIACIÓN, deseo de establecer relaciones personales estrechas con otros. En la búsqueda de gustar evitará críticas y tenderá al favoritismo. Para un liderazgo efectivo, la necesidad de poder deberá superar a la necesidad de afiliación.

1.2.2.2. ENFOQUE CONDUCTUAL: ¿QUÉ HACE EL LÍDER?

El enfoque conductual nos permite abordar qué hacen los líderes, su actuación. Las teorías conductuales son relevantes, porque permiten distinguir a los líderes efectivos de los que no lo son, y entrenarlos para mejorar. Incluyen dos factores generales: liderazgo orientado a las **relaciones** y liderazgo orientado a la **tarea**.

¿QUÉ ES?	¿QUÉ PRÁCTICAS LO DEFINEN?
<p>Liderazgo orientado a las relaciones: grado con el que el líder expresa preocupación por el bienestar de sus seguidores. Se preocupa por la satisfacción y desarrollo de sus subordinados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Motivar • Consultar • Delegar • Apoyar • Desarrollar (formar) • Gestionar conflictos y desarrollar equipos • Integrar socialmente • Reconocimiento • Recompensar
<p>Liderazgo orientado a la tarea: grado con el que el líder inicia las actividades del grupo y organiza su rol y el de sus subordinados para alcanzar las metas del grupo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar y organizar • Solucionar problemas • Clarificar roles y objetivos • Informar • Supervisar



ESTUDIO LIDERAZGO INTERGENERACIONAL

La conducta del líder puede presentar una alta orientación hacia un aspecto (relación o tarea) en detrimento del otro, determinando el contenido de las prácticas llevadas a cabo. Las diferentes orientaciones se combinarán para alcanzar (o no) **la conducta efectiva** del líder.

a) Orientación a la relación en detrimento de la tarea: las prácticas inciden en la consulta sistemática de cómo mejorar la eficacia sin establecer metas específicas. Importancia de la formación y el reconocimiento.

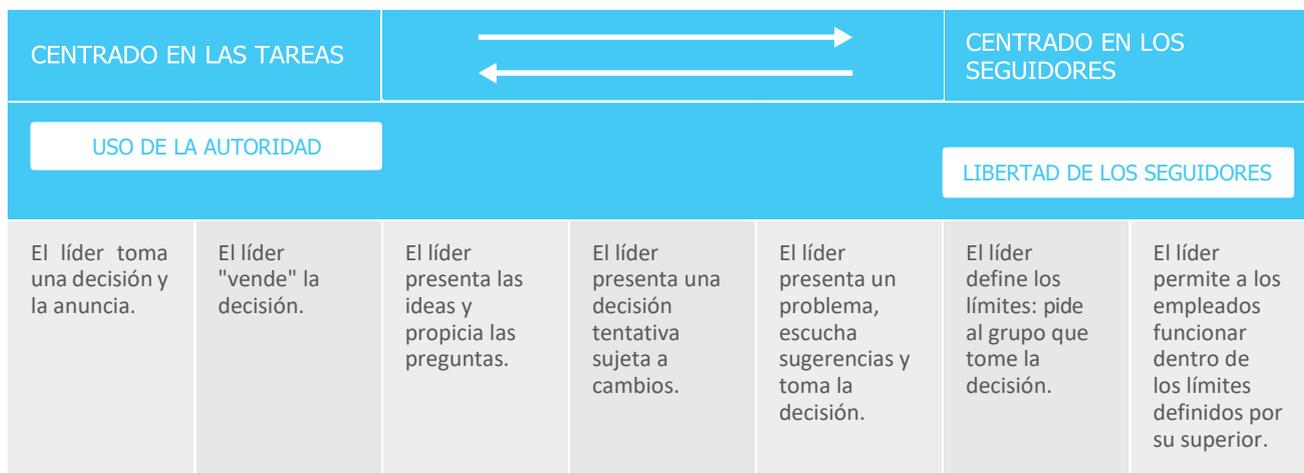
b) Orientación a la tarea en detrimento de la relación: el líder plantea metas difíciles y presiona para conseguir- las. Mantener rendimiento, cumplir plazos, etc. Serán los objetivos prioritarios.

c) Orientación ALTA a relación y tarea: la conducta del líder se caracteriza por animar a sus seguidores a superar las metas y les consulta cualquier decisión.

d) Orientación BAJA a relación y tarea: el líder ignora el rendimiento del grupo y actúa de forma indiferente.

La compatibilidad entre la orientación a la tarea y la orientación al grupo

Si solucionar problemas y mantener unidos a los seguidores deben de ser las guías de actuación de la conducta de un líder, el objetivo debería ser enseñar a una persona cómo compatibilizar ambas, sin necesidad de que actúen dos personas diferentes para centrarse en cada cuestión. En la siguiente tabla, se presenta de forma gráfica el paso progresivo de una orientación a otra:



1.2.2.3. ENFOQUE CONTEXTUAL: LOS SEGUIDORES Y LA ORGANIZACIÓN

Según este enfoque no existe un único estilo de liderazgo efectivo, su efectividad dependerá del ajuste entre los factores situacionales y el estilo de liderazgo. Se distinguen **tres factores situacionales clave:** la tarea, los seguidores y la organización.

a) LA TAREA: cuanto menos motivante, más dirección de apoyo; cuanto más compleja, dirección orientada a resultados.



b) LOS SUBORDINADOS: el liderazgo dependerá de cuatro aspectos:

- La motivación de los seguidores
- Dependencia respecto al líder
- La formación en la tarea
- La indiferencia hacia las recompensas

c) LA ORGANIZACIÓN: en el contexto de la empresa, tres factores pueden neutralizar la acción de los líderes:

- Alta formalización organizativa (normas claras)
- Cultura organizacional (orientación)
- Baja posición de poder (directivos medios no autonomía)

Además (o a pesar) de los atributos y la conducta del líder, los subordinados pueden determinar el proceso de liderazgo a través de sus percepciones y atribuciones. Desde este enfoque, el liderazgo se define como el proceso de ser percibido como líder, es decir, la imagen que tienen sus seguidores. El liderazgo es una construcción de los subordinados sobre la base de la actuación del líder, en función de dos aspectos.

- Las **expectativas** incorporadas en nuestro sistema cognitivo. Todos tenemos una serie de prototipos sobre liderazgo: apariencia física, comportamiento, etc. Tenemos prototipos de diferentes líderes (profesor, presidente sindicato, etc.) Obviamente, estas expectativas varían según las diferentes culturas y el grupo social.
- La **situación** en la que el subordinado se encuentre. Por ejemplo, está constatado que en épocas de crisis funciona el líder carismático (no transformacional).

Lo que se pone de manifiesto en estos principios es que, sin una cultura organizacional que incida en la importancia de la comunicación interna, no es factible desarrollar un sistema de liderazgo efectivo.

1.2.2.4. EL LIDERAZGO COLABORATIVO / EL LÍDER COLECTIVO

Los expertos en gestión de personas suelen señalar que el siglo XX fue el de la revolución tecnológica y el XXI está siendo el de la revolución de las emociones. El auge de planteamientos como la *inteligencia emocional*, el *feelings management* o el *coaching ejecutivo*, están basados en técnicas de comunicación efectiva y pueden presentarse como prueba de la omnipresencia de lo emocional en el ámbito profesional.

Tres hechos pueden considerarse como la causa del boom de la necesidad de gestionar las emociones entre las plantillas contemporáneas: la revolución tecnológica en las formas de comunicación y de relación, los altos niveles de cualificación de los empleados y la enorme diversidad, de todo tipo, que caracteriza a esas plantillas.

Para responder adecuadamente a las necesidades de estos equipos cualificados y diversos, en el marco de la comunicación tecnológica, era necesario desarrollar nuevos estilos de gestión. En las últimas décadas del pasado siglo, estos modelos incorporaron variables como la identificación o el compromiso emocional del subordinado en los nuevos paradigmas de dirección. Cobrarán importancia dos grandes tendencias:

- LIDERAZGO TRANSACCIONAL:** relación basada en el intercambio, ambos se ven como agentes negociadores y reconocen el valor instrumental del otro.



■ **LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL:** los subordinados de este tipo de líder experimentan una transformación en su desarrollo personal que los lleva a realizar en mayor medida su potencial profesional y humano. Dos rasgos definen el liderazgo transformacional: *carisma* (consigue un compromiso incondicional) y *coaching* (mediante una consideración individualizada y la estimulación intelectual).

La llegada de las generaciones Y y Z a un mercado laboral compuesto por empleados pertenecientes a varias generaciones diferentes obligará a reformular las necesidades del nuevo liderazgo, dando lugar a un liderazgo colaborativo que, hasta el momento, es la tendencia más innovadora en el mundo empresarial.

La premisa de la que parte este enfoque es que los conflictos son inherentes a las relaciones entre los grupos humanos. La primera y mejor herramienta para la resolución de esos conflictos es un sistema interno de comunicación eficaz. Siempre se comunica para conseguir objetivos, entre plantillas diversas el objetivo principal del jefe inmediato debe ser **minimizar las diferencias en la interpretación de los mensajes**. El nuevo modelo está caracterizado, en primer lugar, por un cambio terminológico: del líder al liderazgo. Este cambio consolida la tendencia, iniciada con el liderazgo transaccional, según la cual no se trata de las características de un individuo o de un rol centrado sobre una persona, sino de una competencia organizacional.

Las tecnologías de la información y la comunicación han creado nuevas formas **de relación** (que invalidan progresivamente la comunicación vertical) en las que los equipos hacen fluir conocimientos, actitudes y valores. **Las redes**, como sistema dinámico y cooperativo, son la estructura de la organización por excelencia y las que a su vez definen los nuevos desafíos del liderazgo. Consecuentemente, no desempeñará la función de líder el empleado más brillante, sino el que tenga más capacidad para hacer brillar al resto (respondiendo así a los retos de competencia, competitividad y reconocimiento). Dicho de otra forma, los **procesos relacionales** son el escenario en el que se desarrolla el liderazgo del siglo XXI. Son su expresión más gráfica.

Esta formulación, tan sencilla de expresar, no es fácil de aplicar. Por eso, es un lugar común la expresión crisis de liderazgo y así lo avalan los resultados de la encuesta Maritz Poll (Maritz Research, 2011), según la cual el 69% está de acuerdo o muy de acuerdo con la afirmación de que Estados Unidos está experimentando una crisis de liderazgo. El "hombre fuerte" del siglo XX, que en modo solitario guiaba a las masas, ya no pertenece a nuestra época, ni en el ámbito de la política ni en el de los negocios. Parece que el tiempo presente es el del compromiso personal enfocado a la puesta en común de experiencias y competencias.

Son los comportamientos, las dinámicas y las interacciones emergentes de los colaboradores las que, a menudo, conducen a la evolución de un sistema y de una organización. Y cada vez más son las habilidades y los puntos de vista conjuntos de los que llegan a encontrar las soluciones antes y más eficazmente, que la decisión y el punto de vista individual del líder. Los prosumidores, inteligencia colectiva o innovación colaborativa son expresiones de este contexto de transformación.

Surge así, frente al liderazgo tradicional individual, el liderazgo colectivo (o colaborativo) que se define como aquel que contribuye activamente a la implicación de los miembros del equipo, que abandona la jerarquía y que se basa en la formulación de preguntas, reconociendo la dificultad de presentar respuestas. En gran medida, se debe a la transformación experimentada en las empresas modernas en las que son centrales los cambios constantes y las interdependencias entre los miembros de la organización. En este tipo de liderazgo, adquiere gran importancia la alineación y el compromiso de todos los trabajadores con los valores corporativos. Todos deben implicarse, por lo que el líder debe ser capaz de crear compromiso y debe saber llevar los valores a la práctica, al comportamiento operativo de todos los trabajadores.



Consideramos que este modelo de liderazgo colectivo basado en la colaboración, la comunicación eficaz y el compromiso, con la perspectiva del talento y la realidad de las distintas generaciones, puede ser clave para la definición de un liderazgo intergeneracional.

A continuación, nos centraremos en una revisión del modelo del compromiso, su desarrollo y las posibles dimensiones para el análisis del liderazgo.

1.2.3. MODELO DE COMPROMISO: BASE PARA UN ESTUDIO DE LIDERAZGO INTERGENERACIONAL

El cambio y la diversidad forman parte de la realidad de cualquier organización actual. En los entornos que puedan ser caracterizados con el término VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad) es difícil promover un estilo de liderazgo que sea válido para la gestión de las organizaciones contemporáneas. También parece evidente, la importancia que adquieren los líderes de todos los niveles de la estructura organizacional como actores principales y facilitadores de las políticas de la empresa (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996). En el logro de los objetivos intervienen una gran cantidad de factores, pero la gestión de las personas y sobre todo de los equipos es una de las variables decisivas para alcanzar resultados y conseguir un clima de trabajo positivo.

El liderazgo se ejerce con y para las personas y uno de los retos de las organizaciones del siglo XXI es atraer y retener el talento, incrementando el compromiso con la organización. Se puede definir el talento, como «la capacidad puesta en práctica de un profesional o grupo de profesionales comprometidos que alcanzan resultados superiores en un entorno y en una organización determinados. A esto hay que añadir la plena interiorización de las normas, valores y la cultura de la empresa». (Gómez, F & Cordero R.: 2009). Destacaremos dos elementos de esta definición: el compromiso y la interiorización de valores y cultura.

La competitividad de las empresas siempre estará directamente relacionada con la capacidad que tengan para atraer, retener y desarrollar el talento. En este nuevo entorno, la fidelidad de los profesionales hacia sus empresas es cada vez menor y la clave del éxito está en avanzar en una cultura del compromiso mutuo, consiguiendo el equilibrio entre lo que la empresa ofrece y recibe y lo que sus profesionales ofrecen y reciben.

El rol que ejerzan los líderes en la transmisión de la cultura y los valores de la organización, característico del liderazgo transformacional, así como su capacidad de crear compromiso, propia de los liderazgos de tipo colectivo, parecen ser claves a la hora de medir sus efectos en las organizaciones contemporáneas. Investigaciones recientes centradas en encontrar modelos de medición del rendimiento del capital humano en las organizaciones también han destacado como principales creadores de valor, entre otras variables, el compromiso, el liderazgo y la cultura organizativa. Estas variables se identificaron como constructos estrechamente relacionados que deberían abordarse a la hora de gestionar y medir el capital humano (Winnen, L.: 2015).

1.2.3.1. EL COMPROMISO EN LAS ORGANIZACIONES Y SU MEDICIÓN

En el estudio del compromiso en las organizaciones el enfoque más aceptado ha sido el desarrollado por Meyer y Allen en los años '90 del siglo XX. Estos autores defienden la existencia de tres tipos de compromiso: de continuación, normativo y afectivo (Meyer y Allen.: 1990 y 1991). Según estos autores, **el compromiso de continuidad** se basa en la existencia de unas circunstancias que hacen sentir al trabajador que debe seguir en la empresa, como el coste del abandono, la ausencia de alternativas interesantes para el empleado y el tiempo o los esfuerzos invertidos en la empresa. Este tipo de compromiso se mueve por el interés (Gavilán, D. y Avello, M. y Fernández



Lores, S.: 2013). **El compromiso normativo**, propio de las sociedades industriales y burocratizadas, se basa en una unión de tipo normativo con la organización, es decir, en la interiorización de las normas que obligan al empleado a actuar de tal manera que facilite a la organización alcanzar sus objetivos (Fu, Bolander y Jones, 1991. opus, cit, pág. 63). Finalmente, **el compromiso afectivo** o actitudinal fue identificado por Kanter (1968) como un compromiso de cohesión, de unión emocional y afectiva que va del individuo al grupo y en este caso, del empleado a la empresa a la que se siente unido por lazos de pertenencia afectiva. Este compromiso es el que puede y debe trabajarse a largo plazo, que el líder colaborativo buscará incentivar si quiere mantener el de su equipo y retener el talento de todos los colaboradores.

El modelo de compromiso afectivo se basa en la experiencia que el empleado tiene con la organización a la que pertenece. La aplicación de algunos principios del marketing a la dirección de Recursos Humanos ha consolidado lo que en la literatura se denomina «Employer Branding», (Ambler y Barrow, 1996). Para esta corriente de estudio, la experiencia de marca puede representarse en tres dimensiones:

- † **Sensorial o estética:** conjunto de estímulos sensoriales que suministra la marca a través del espacio físico donde se realiza el trabajo.
- † **Intelectual:** hace referencia a los valores y a lo que supone para el empleado el acercamiento, el conocimiento y su interiorización.
- † **Emocional o de entretenimiento:** hace referencia al disfrute del trabajo (Fun). Se relaciona directamente con las vivencias en el desempeño en el trabajo.

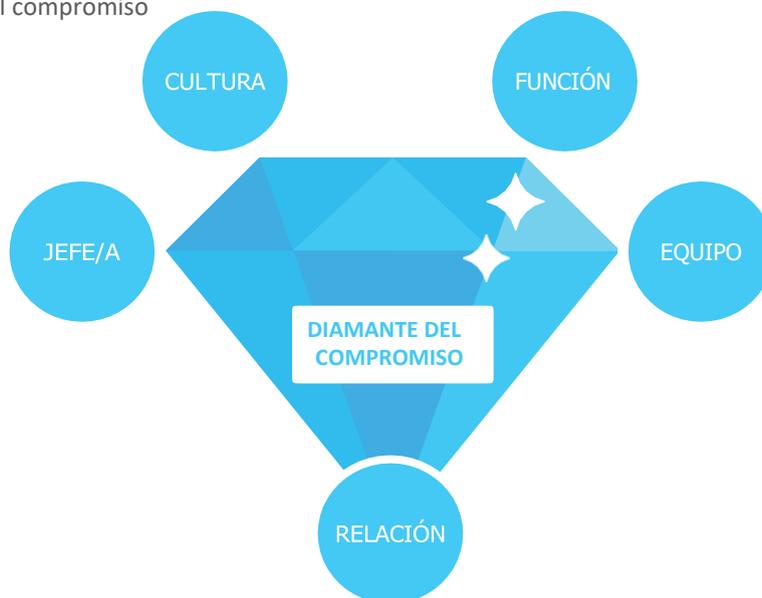
Basándose en estas dimensiones, las investigadoras Gavilán, Avello y Fernández Lores de la Universidad Complutense de Madrid, realizaron un estudio empírico para comprobar la experiencia con la marca y su impacto en el compromiso afectivo.¹ A partir de este estudio, las autoras junto con la consultora Tatum,² desarrollaron un modelo descriptivo, explicativo y predictivo de evaluación del compromiso que las personas generan a partir de la experiencia vivida en la organización.

En este estudio, se identificaron tanto las variables que influyen en el compromiso (antecedentes) como las variables sobre las que influye el compromiso (consecuentes). Para conocer las variables antecedentes, Tatum desarrolló el modelo del Diamante, que identifica cinco variables principales determinantes del compromiso en la organización.

1. Los resultados de esta investigación pueden consultarse en el artículo: “Employer branding, la experiencia social de la marca y sus efectos sobre el compromiso afectivo”. Research ESIC, nº7, volumen 7, junio 2013.

2. Tatum (improving people & sales) ha desarrollado y validado un modelo descriptivo explicativo y predictivo que evalúa tanto el compromiso afectivo, como sus antecedentes y sus consecuentes (comportamientos). Véase Tatum: TTE: ¿Cómo transformar a las personas a través del Compromiso?

FIGURA1. Diamante del compromiso



Fuente: Tatum

Con respecto al estudio que estamos realizando, es interesante resaltar la variable vínculo con el jefe, construida a partir de la relación que se establece entre el superior y el profesional/colaborador, como miembro de su equipo. Las variables sobre las que se puede actuar para reforzar este vínculo son: el estilo de liderazgo, el reconocimiento de logros, la gestión integral de las personas y el apoyo recibido.

De acuerdo con estos antecedentes, Tatum en su modelo de evaluación definió las siguientes dimensiones:

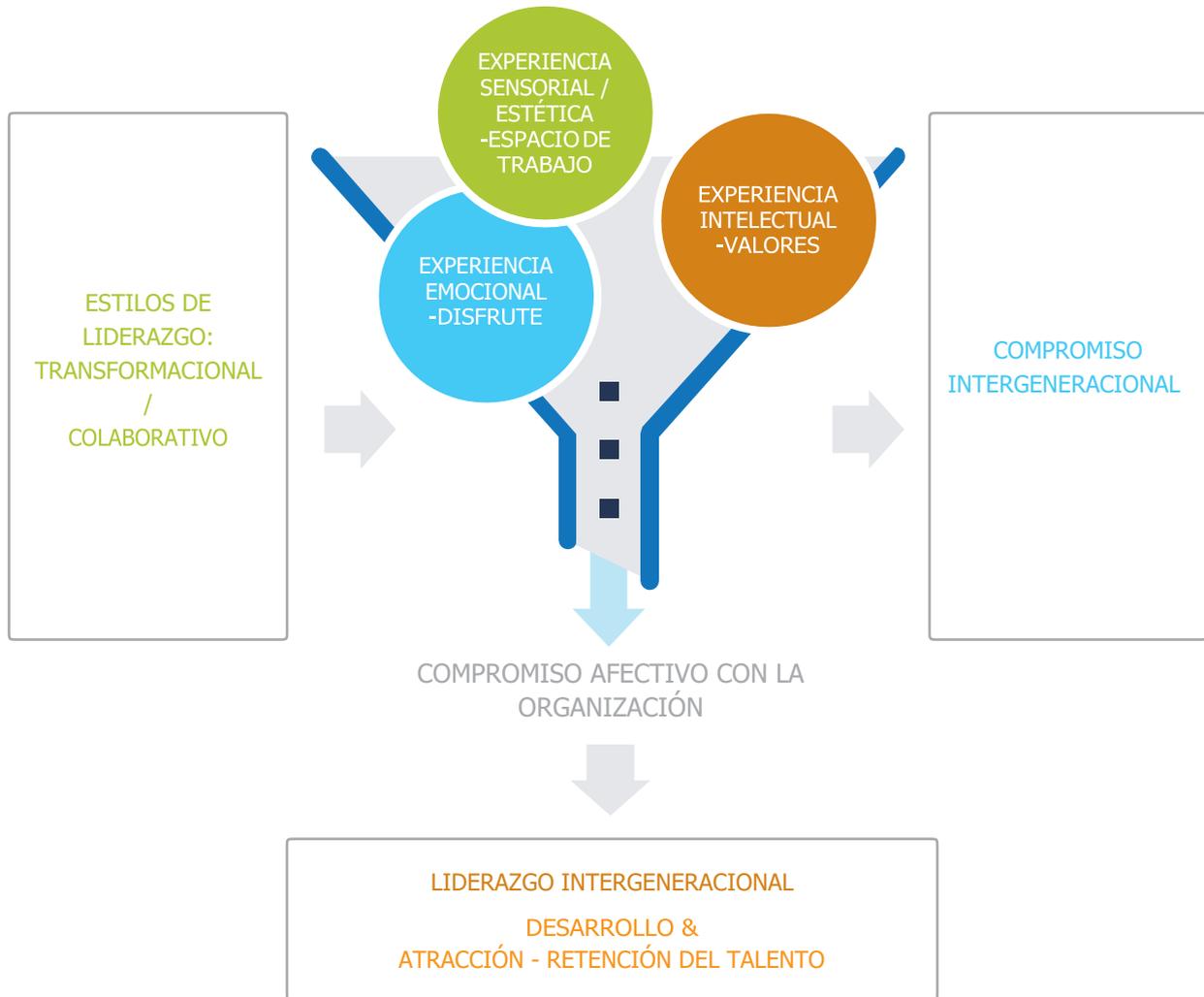
- ▮ **Compromiso**, la dimensión afectiva de Meyer y Allen (definida por el apego emocional, la identidad y la orientación al largo plazo).
- ▮ **Antecedentes**, la experiencia sensorial e intelectual, agrupada bajo el término **Experiencia Perceptiva** (condiciones en las que se desempeña el trabajo) y la **Experiencia Emocional** (lo que hace que una actividad sea apasionante y al realizarla el tiempo “fluya”).
- ▮ **Consecuentes**, los comportamientos profesionales deseados por las organizaciones como la disponibilidad a ayudar, la proactividad, la recomendación y el consumo.

1.2.3.2. RELACIÓN ENTRE COMPROMISO Y LIDERAZGO: HACIA UN MODELO DE MEDICIÓN DEL LIDERAZGO INTERGENERACIONAL

Finalmente, y a partir del modelo de Tatum, para trabajar el tema del liderazgo intergeneracional se han identificado cuáles son los comportamientos de los mángers que generan el compromiso de sus equipos.

Recopilando los conceptos analizados anteriormente, el estudio de liderazgo intergeneracional tendrá en cuenta la relación establecida entre las diferentes dimensiones de la experiencia que, como hemos visto, influyen en la creación de compromiso afectivo con la organización.

FIGURA 2. Liderazgo y Compromiso. Modelo relacional



La pregunta que nos hacemos es: ¿Qué tipo de líderes/mánagers impulsan una experiencia positiva intelectual y emocional entre sus empleados? ¿Se busca el mismo tipo de experiencias en el trabajo según las distintas generaciones? (Antecedentes), ¿cómo puede medirse? Y, sobre todo, ¿cómo puede gestionarse este liderazgo en las diferentes generaciones?

El modelo diseñado por Tatum que identifica esos patrones ha servido de base para responder a estos interrogantes y para realizar el estudio de liderazgo intergeneracional. Este modelo de gestión de personas identifica los patrones o comportamientos del mánager sobre los que se debe trabajar y los prioriza en virtud de su impacto como palanca del compromiso de las personas en cada organización aplicando el modelo de evaluación del com-



promiso TEE (**TEE®**, **Tatum Experiential Engagement**). Pone el acento en subrayar que la **diferencia** que existe entre las distintas organizaciones **está en el "cómo" llevar a cabo estos comportamientos, es decir, en las tareas que tenemos que poner en práctica para concretar** estos comportamientos, que si se llevan a cabo de forma adecuada y eficaz, implicarán un mayor compromiso de los empleados con sus organizaciones. Los comportamientos identificados en su modelo para el estudio del liderazgo y compromiso se dividen en ocho familias o **dimensiones: Valores, Gestión, Estrategia, Disfrute y Concentración, Equipo, Formación, Reto y Conciliación.**

Estas ocho dimensiones guiarán la recogida de datos empíricos del estudio. Finalmente, en esta investigación se abordará un componente más del liderazgo, que es intentar definir un modelo de liderazgo basado en un **compromiso y que a la vez permita gestionar la diversidad intergeneracional.** Podemos plantear la hipótesis de que el líder intergeneracional debe ser capaz de generar compromiso en las diferentes generaciones que forman parte de la organización y cuyos valores, formación, competencias, motivaciones son diversas por el propio hecho de pertenecer a generaciones tan diferentes como la Tradicional o la Z. ¿Es posible identificar formas de crear compromiso a partir de ese nuevo liderazgo intergeneracional que integren colectivamente a todas las generaciones de trabajadores? ¿Cómo se gestionan las dimensiones señaladas por los líderes de las diferentes generaciones y cómo responden los empleados, según su generación?

Pensamos que a través del modelo propuesto podemos acercarnos a la obtención de resultados empíricos, que nos ayuden a responder a estos interrogantes y proponer desde el Observatorio Generación & Talento un modelo de liderazgo intergeneracional.

2. DEFINICIÓN DEL ESTUDIO

El Comité Promotor del **Observatorio Generación & Talento** decidió en el mes de diciembre de 2016 que el **II Ciclo de Trabajo** del Observatorio tuviera como objetivo la realización de un diagnóstico de situación que analizara cómo desarrollan los comportamientos directivos los managers según su generación y cómo son percibidos estos comportamientos directivos por sus colaboradores, también atendiendo a su realidad generacional. Todo ello, con la finalidad de tener un criterio solvente de cómo desarrollar líderes que sepan gestionar equipos intergeneracionales, para que sus valores y comportamientos impacten positivamente en el desarrollo del talento y en el compromiso de sus colaboradores.



2.1. OBJETIVOS

Este análisis de situación sobre el liderazgo intergeneracional pretende ayudar a las organizaciones a dar respuesta a las siguientes cuestiones: ¿Cómo son los managers según su generación? ¿Qué valores tienen y cómo desarrollan sus comportamientos directivos? ¿Sus comportamientos directivos impactan de la misma forma en sus colaboradores según su generación? ¿Qué comportamientos directivos generan más compromiso y en qué generaciones de colaboradores?

Con este fin, el estudio ha basado su análisis en los siguientes objetivos específicos:

- ▮ Analizar e identificar los comportamientos directivos que facilitan el liderazgo de equipos intergeneracionales.
- ▮ Diagnosticar los estilos y comportamientos directivos de los managers según su generación.
- ▮ Analizar cómo impactan los estilos y comportamientos directivos de los managers, según la generación de sus colaboradores.
- ▮ Diseñar una hoja de ruta de cómo desarrollar en los líderes comportamientos directivos favorables para una buena gestión de sus equipos intergeneracionales.

En definitiva, se ha pretendido analizar y definir lo que debería ser una **competencia de liderazgo intergeneracional** para conocer las características que son propias de una generación de jefes, pero especialmente aquellas que generan más compromiso y motivación entre sus empleados. Dado que los objetivos giran en torno al buen líder



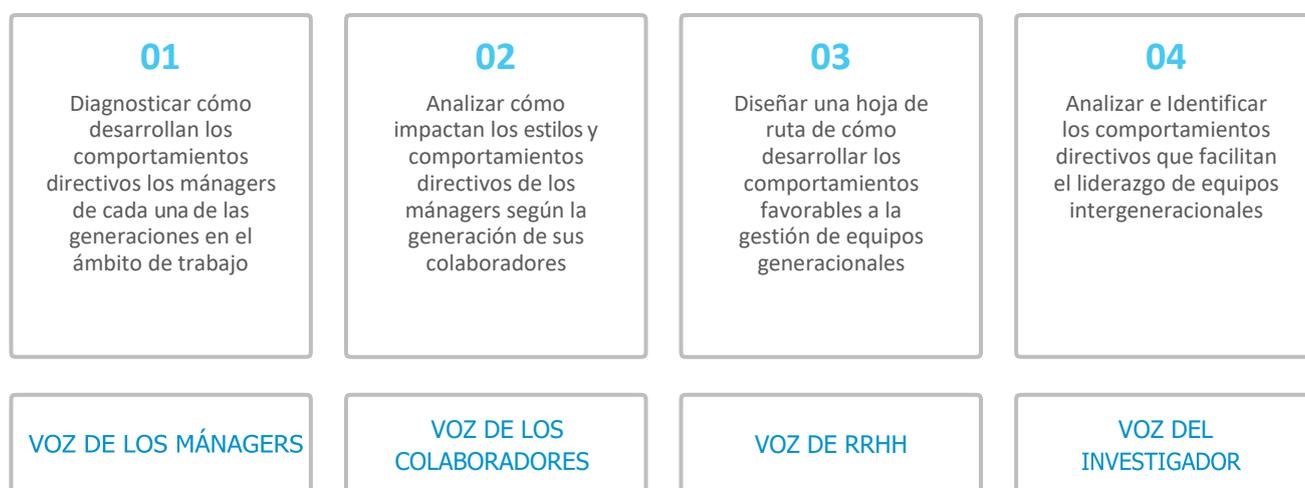
intergeneracional, también se analizará cómo debe ser el líder ideal, qué variables indican un buen liderazgo con esta perspectiva generacional y cómo cohesionar y sacar lo mejor de un equipo intergeneracional.

Existen distintos indicadores de liderazgo directivo en cuanto a una diversidad de competencias. Pero, tal como hemos visto en el marco teórico, lo que marca la diferencia entre unos jefes y otros es **cómo generan valor en sus equipos** y en qué medida esto **impacta en su compromiso**. En definitiva, cómo reacciona el equipo ante la toma de decisiones, la orientación a objetivos, tareas y procesos, obtención de resultados, la reacción ante la presión, la gestión de conflictos, el estilo de comunicación, el feedback, etc.

Sin embargo, no solo hemos analizado qué es lo que aportan los managers en las organizaciones, sino también hemos reflexionado sobre **qué es lo que la organización empresarial debe aportar** para su desarrollo como líderes intergeneracionales, para ello, es fundamental definir qué programas sirven mejor para lograr ese objetivo.

2.1.1. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Desde el primer momento, se optó por un método de trabajo que fuera lo más activo y participativo posible y donde se pudiera escuchar e integrar las voces de todos los agentes implicados en el estudio: **la Voz de los Managers, la Voz de los Colaboradores y la Voz de Recursos Humanos. La idea era** que todos pudieran intervenir en la investigación no solo como espectadores, sino también como **actores con algo que decir y aportar**.



Con este objetivo, se decide articular foros de trabajo presenciales, en los que se encuentren managers y profesionales de RR.HH. para interactuar conjuntamente y analizar individualmente los comportamientos directivos de una generación de managers.

No se disponía de ningún análisis o investigación rigurosa que fuera similar y, por lo tanto, se partió de la idea de tener que explorar un campo en el que hasta ahora nadie o casi nadie había entrado.

ESTUDIO LIDERAZGO INTERGENERACIONAL

ObservatorioGT ILUNION 28 de febrero de 2017 - Madrid Sede ILUNION

II CICLO DE TRABAJO RED DE EMPRESAS Observatorio Generación & Talento

liderazgo intergeneracional generación y

Objetivos

- Analizar el liderazgo intergeneracional
- Diagnosticar los comportamientos directivos de las distintas generaciones
- Diseñar un plan de desarrollo competencial del liderazgo intergeneracional




ObservatorioGT Universidad Europea 10 de mayo de 2017 - Madrid Sede Universidad Europea de Madrid

II CICLO DE TRABAJO RED DE EMPRESAS Observatorio Generación & Talento

liderazgo intergeneracional generación x

Objetivos

- Analizar el liderazgo intergeneracional
- Diagnosticar los comportamientos directivos de las distintas generaciones
- Diseñar un plan de desarrollo competencial del liderazgo intergeneracional




ObservatorioGT 13 de junio de 2017 - Madrid

II CICLO DE TRABAJO RED DE EMPRESAS Observatorio Generación & Talento

liderazgo intergeneracional generación b+

Objetivos

- Analizar el liderazgo intergeneracional
- Diagnosticar los comportamientos directivos de las distintas generaciones
- Diseñar un plan de desarrollo competencial del liderazgo intergeneracional




ObservatorioGT SANDOZ 29 de septiembre de 2017 - Madrid Sede Sandoz Farmacéutica

II CICLO DE TRABAJO RED DE EMPRESAS Observatorio Generación & Talento

liderazgo intergeneracional generación t

Objetivos

- Analizar el liderazgo intergeneracional
- Diagnosticar los comportamientos directivos de las distintas generaciones
- Diseñar un plan de desarrollo competencial del liderazgo intergeneracional




ObservatorioGT Universidad Europea 30 de noviembre de 2017 Universidad Europea de Madrid Sede Alcobendas

II CICLO DE TRABAJO RED DE EMPRESAS Observatorio Generación & Talento

Cómo desarrollar al Líder intergeneracional

Objetivos

- Analizar el liderazgo intergeneracional
- Diagnosticar los comportamientos directivos de las distintas generaciones
- Diseñar un plan de desarrollo competencial del liderazgo intergeneracional




ESTUDIO LIDERAZGO INTERGENERACIONAL

ObservatorioGT CaixaBank
II CICLO DE TRABAJO RED DE EMPRESAS
Observatorio Generación & Talento

20 de junio de 2018
CaixaForum - Barcelona

liderazgo intergeneracional
generación y

Objetivos

- Analizar el liderazgo intergeneracional
- Diagnosticar los comportamientos directivos de las distintas generaciones
- Diseñar un plan de desarrollo competencial del liderazgo intergeneracional



ObservatorioGT Quirónsalud
II CICLO DE TRABAJO RED DE EMPRESAS
Observatorio Generación & Talento

24 de enero de 2018 - Barcelona
Quirón Salud
Centro Médico Teknon

liderazgo intergeneracional
generación x

Objetivos

- Analizar el liderazgo intergeneracional
- Diagnosticar los comportamientos directivos de las distintas generaciones
- Diseñar un plan de desarrollo competencial del liderazgo intergeneracional



ObservatorioGT endesa
II CICLO DE TRABAJO RED DE EMPRESAS
Observatorio Generación & Talento

10 de abril de 2018
Sede Endesa - Barcelona

liderazgo intergeneracional
generación b

Objetivos

- Analizar el liderazgo intergeneracional
- Diagnosticar los comportamientos directivos de las distintas generaciones
- Diseñar un plan de desarrollo competencial del liderazgo intergeneracional



ObservatorioGT Boehringer Ingelheim
II CICLO DE TRABAJO RED DE EMPRESAS
Observatorio Generación & Talento

13 de noviembre de 2018 - Barcelona
Sede Boehringer Ingelheim

liderazgo intergeneracional
generación t

Objetivos

- Analizar el liderazgo intergeneracional
- Diagnosticar los comportamientos directivos de las distintas generaciones
- Diseñar un plan de desarrollo competencial del liderazgo intergeneracional



ObservatorioGT CaixaBank
II CICLO DE TRABAJO RED DE EMPRESAS
Observatorio Generación & Talento

20 de febrero de 2019
CaixaBank - Barcelona

CÓMO DESARROLLAR AL
liderazgo intergeneracional

Objetivos

- Analizar el liderazgo intergeneracional
- Diagnosticar los comportamientos directivos de las distintas generaciones
- Diseñar un plan de desarrollo competencial del liderazgo intergeneracional



Una de las formas más comunes de acceder a una realidad de la que se desconoce casi todo es optar por métodos cualitativos. La información no podía venir determinada por preguntas concretas o escalas de valoración, ya que lo que se buscaba era conocer cómo y de qué manera los jefes gestionaban sus equipos de trabajadores de las distintas generaciones. El método más adecuado en estos casos es la entrevista en profundidad, las dinámicas de trabajo o el grupo de discusión en el que se obtienen discursos muy abiertos que ayudan a conocer cuáles son los elementos esenciales y las relaciones de la diversidad intergeneracional.

2.2. CARÁCTER DIFERENCIAL DEL ESTUDIO

Todos hemos leído o escuchado generalidades sobre cómo son las distintas generaciones de trabajadores: la Generación Tradicionales, Baby Boomers, la Generación X, la Generación Y, la Generación Z. En estos momentos, son muchos los que se atreven a encasillar a unos y a otros en determinadas actitudes en el trabajo, sin hacer un análisis de todos los parámetros que están influyendo en el ámbito socioeconómico y laboral.



Con esta finalidad, el Observatorio Generación & Talento realizó en su **I Ciclo de Trabajo** el primer estudio en España con rigor científico sobre el talento generacional elaborado de manera conjunta con su socio académico la Universidad Pontificia de Comillas ICAI-ICADE: “DIAGNÓSTICO DE LA DIVERSIDAD GENERACIONAL: ANÁLISIS DEL TALENTO INTERGENERACIONAL EN LAS EMPRESAS”®.

En consecuencia, el carácter diferencial del presente estudio viene determinado por un conocimiento solvente que ya tenemos sobre la realidad del talento generacional de los trabajadores en el ámbito de la empresa. Esto nos da la posibilidad de hacer una trazabilidad para poder comprender los vasos comunicantes que tienen el talento y el liderazgo desde la visión de la edad. Además de la propia metodología, que aplicaremos al estudio basado en los siguientes parámetros: **la profundidad, el rigor, el impacto, el método y la utilidad.**

La profundidad

En el estudio, no solo estamos evaluando las diferencias entre las distintas generaciones de jefes, sino que analizamos cuán preparada está cada una para afrontar la gestión de equipos intergeneracionales, así como para liderar el cambio y las continuas transformaciones a las que, cada vez en mayor medida, están sometidas todas las organizaciones. Tratamos de identificar qué generación de managers es más propensa a innovar y qué aspectos diferenciales puede aportar cada generación al resto. ¿Son los jefes *millennials* los mejores dinamizadores de los cambios en sus equipos? ¿Es la generación X la mejor preparada para conectar el talento intergeneracional de sus colaboradores? ¿Qué atributos poseen los veteranos que puedan marcar la verdadera diferencia hacia el éxito? ¿Cuál es la generación de managers mejor preparada para realizar esa transición entre antiguos y nuevos modelos de éxito?

El método

Este estudio utiliza un método que se basa en la combinación de diferentes dinámicas de trabajo con *workshops* y *focus groups* o grupos de discusión. El primer caso permite que los managers y profesionales de recursos humanos interactúen de manera conjunta, y el segundo permite escuchar la voz de sus propios colaboradores. Para la obtención de los datos cualitativos, se realizaron ocho *workshops* con managers y ocho *workshops* con profesionales de recursos humanos de cuatro horas de duración cada uno. Los primeros tuvieron la oportunidad de expresar de forma abierta cómo desarrollaban sus comportamientos directivos y sus inquietudes sobre la realidad generacional de sus colaboradores, mientras que los segundos han podido ponderar lo escuchado y realizar un DAFO sobre los managers. Para finalizar, se llevó a cabo otro *workshop* para diseñar una hoja de ruta que recogiera las acciones para mejorar el liderazgo de cada generación.

Para asegurarnos la comprensión plena de los fenómenos analizados anteriormente, se realizaron seis *focus groups* en los que participaron empleados de cinco generaciones distintas con el objetivo de escuchar el discurso de cómo son y cómo perciben los comportamientos directivos de sus jefes.



Rigor

El rigor del trabajo realizado está marcado por dos características. En lo referido al aspecto cualitativo, se ha trabajado asegurando la igualdad entre hombres y mujeres en los distintos tipos de empresas, así como en el nivel formativo. Además de este aspecto, el hecho de poder contrastar las visiones de los distintos grupos de trabajo entre sí, con las visiones de los directivos y de los propios observadores, asegura la triangulación necesaria en todo estudio que pretenda ser objetivo y riguroso.

Impacto

El objetivo de este estudio no es solo de aplicación en el ámbito profesional y en todas y cada una de las organizaciones participantes, sino también en el **científico**. En España, **nunca se había** realizado un estudio de estas características, por lo tanto, esta iniciativa tiene que estar presente en las revistas con los mayores índices de impacto dentro del ámbito de la gestión del talento y del liderazgo. A su vez, esto contribuirá a expandir la frontera del conocimiento y a que se dé una mayor difusión a los resultados.

Utilidad

Uno de los resultados de este estudio es una **hoja de ruta clara y de aplicación casi inmediata para las empresas**. Esta hoja de ruta no es meramente teórica o aproximativa, ya que está generada a partir de la visión y del talento de distintos directivos y profesionales de RR.HH. de primer nivel al servicio de la resolución de las amenazas y oportunidades, que se han identificado en las distintas generaciones de **mánagers**.

Por último, es importante hacer dos aclaraciones sobre el alcance del estudio. La primera es advertir que no se pretende evaluar cómo se están haciendo las cosas en cada empresa, porque **el foco son los **mánagers**, no las organizaciones**. En los momentos en los que se hace alusión a la organización, el objetivo es evaluar cómo jefes y empleados perciben su entorno empresarial y qué experiencia tienen del mismo, no es para extraer conclusiones acerca de las empresas, pero estaría sesgado, si no se las tuviera en cuenta. Queremos analizar con qué materia prima cuentan las organizaciones y cómo gestionan los jefes a sus empleados de cara a facilitar la gestión de su talento y el desarrollo de su potencial y compromiso. El estudio de las propias organizaciones es algo que se pretende abordar en futuras ediciones del Observatorio.

2.3. PROCESO DE ANÁLISIS

El proceso de análisis gira en torno a las siguientes cuestiones:

¿Cómo conseguir que la forma de dirigir de los líderes genere compromiso en sus equipos?

En la actualidad, una de las mayores preocupaciones de las organizaciones con respecto a sus líderes es cómo conseguir que su forma de dirigir a los equipos genere compromiso, ya que comprometer a las personas impacta en los resultados empresariales.

¿Qué comportamientos de los **mánagers** impactan más en el compromiso de sus colaboradores?

Si fuéramos capaces de saber qué comportamientos de nuestros **mánagers** pueden impactar y cómo en el compromiso de sus equipos, tendríamos una gran parte del camino recorrido. La dificultad estriba en encontrar esos patrones de comportamiento de los **mánagers** que “enganchan” a las personas.

Para dar respuesta a estas cuestiones se ha utilizado como soporte metodológico **El Modelo de Gestión de Personas**, diseñado por la empresa de consultoría **Tatum, que** identifica los patrones de comportamientos del **mánager** sobre



los que trabajar y los prioriza, según sea su impacto como palanca del compromiso de las personas de cada organización, aplicando el modelo de evaluación y desarrollo del compromiso, **TEE® (Tatum Experiential Engagement)**.

En otras palabras, la diferencia que existe entre las distintas generaciones de managers está en el “cómo” llevar a cabo estos comportamientos, es decir, en las tareas que desarrollan los jefes para implementar esos comportamientos.

Los comportamientos trabajados están incluidos en las siguientes ocho familias o dimensiones:

- | Valores
- | Gestión
- | Estrategia
- | Disfrute y Concentración
- | Equipo
- | Formación
- | Reto
- | Conciliación

Y se han seleccionado diez comportamientos sobre los que trabajar con los managers:

- | **01. VALORES.** ¿Vives los valores de tu organización y haces que tu equipo los comprenda, liderando con tu ejemplo?
- | **02. ROL DEL EQUIPO.** ¿Ayudas a las personas de tu equipo a entender su papel en la organización y a conocer el porqué de las cosas y te tomas tiempo para asegurar que se entiende?
- | **03. COMUNICACIÓN EFICAZ.** ¿Solicitas a tu equipo su opinión antes de tomar decisiones que le impliquen, los escuchas de forma activa y desarrollas un *feedback* decalidad?
- | **04. OBJETIVOS.** ¿Compartes con tu equipo, de forma clara y conjunta, los objetivos comunes? ¿Cómo desagregas estos objetivos de equipo en objetivos individuales claros, alcanzables y alineados coherentemente con los generales de la compañía?
- | **05. DISFRUTE.** ¿Contribuyes a que tu equipo disfrute haciendo su trabajo y promueves un entorno de trabajo en el que sea posible concentrarse en la tarea?
- | **06. TRABAJO EN EQUIPO.** ¿Trabajas con tu equipo con una buena comunicación y promueves el trabajo colaborativo? ¿Desarrollas un equipo en el que se aprovecha el talento de cada uno para conseguir un desempeño eficiente en las tareas y celebras los éxitos?
- | **07. FORMACIÓN.** ¿Empoderas a tu equipo para que identifique sus propias necesidades formativas y trazas junto con ellos sus planes de desarrollo, siendo un apoyo/facilitador para cada uno?
- | **08. DESARROLLO.** ¿Analizas las capacidades de cada persona de tu equipo y le ofreces la posibilidad de asumir responsabilidades que permitan un desarrollo horizontal y/o vertical, dando oportunidades de crecimiento?
- | **09. RECONOCIMIENTO.** ¿Reconoces ante el equipo el trabajo bien hecho de cualquier persona, dando valor al trabajo que realizan, con independencia de su complejidad, para que todos se sientan valiosos?
- | **10. CONCILIACIÓN.** ¿Facilitas la conciliación laboral de las personas de tu equipo?

2.4. METODOLOGÍA DEL TRABAJO

El análisis del estudio se estructuró mediante una metodología cualitativa con la realización de sesiones de trabajo del tipo *workshops*, en los que han participado conjuntamente *mánagers* y profesionales de RR.HH. y *focus groups* o grupos de discusión con empleados.



2.4.1. WORKSHOPS MÁNAGERS

El objetivo principal de estos *workshops* fue analizar cómo **los mánagers desarrollan cada uno de los diez comportamientos directivos seleccionados**.

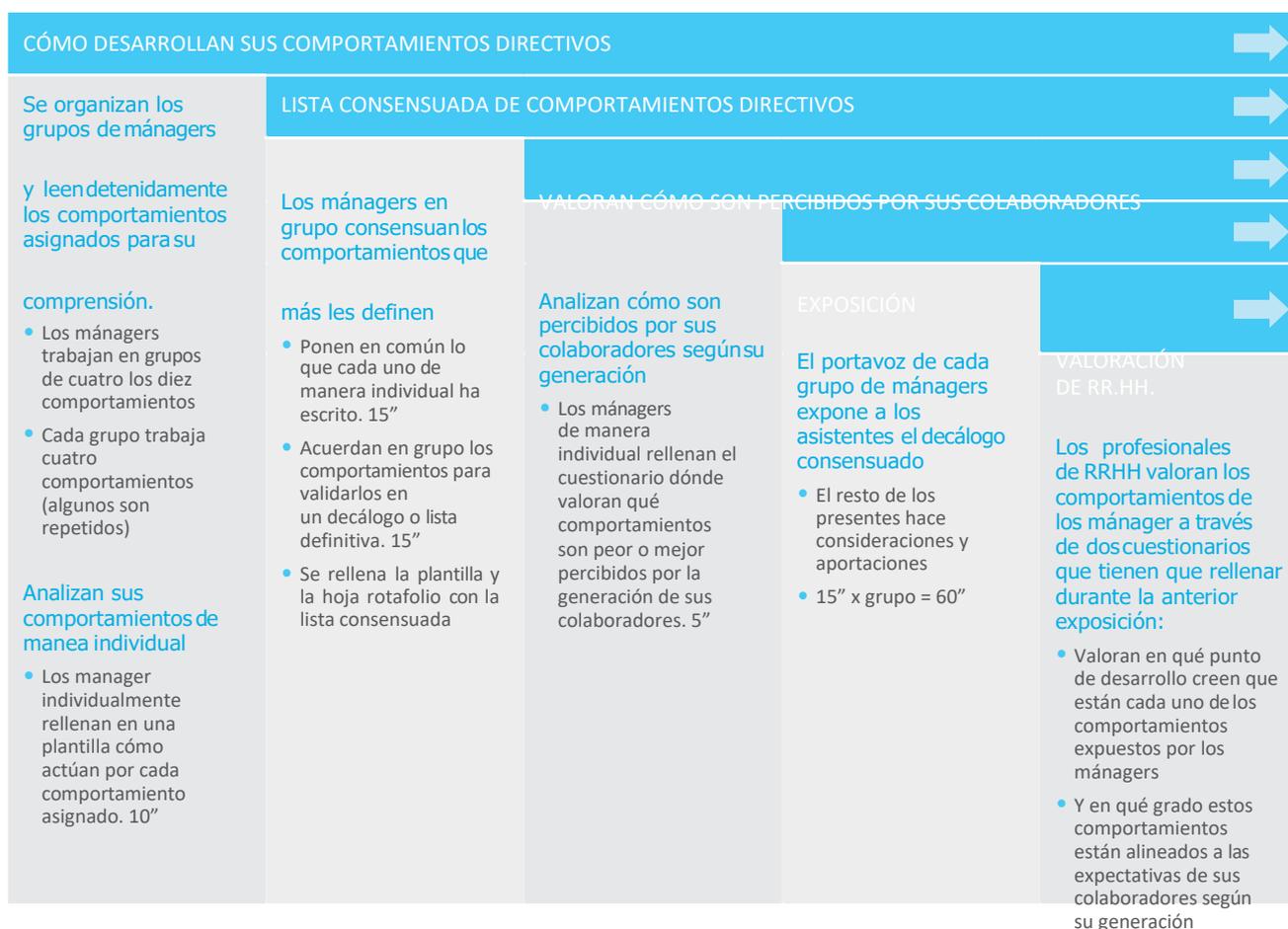
Se realizaron ocho sesiones, dos por cada generación de mánagers: Tradicionales, Baby Boomers, Generación X y Generación Y, dejando fuera a la Generación Z que por edad todavía no ha llegado a la posición de mánager dentro de las organizaciones.

La dinámica se estructuró de la siguiente manera:

- ▮ En cada sesión se distribuyeron los mánagers de la generación en cuatro grupos.
- ▮ Trabajaron de forma grupal los diez comportamientos directivos. Cada grupo centró la reflexión en tres comportamientos determinados aleatoriamente (algunos repetidos).
- ▮ Primero y en forma individual, rellenaron una plantilla de trabajo en la que enumeraron las tareas y actuaciones que cada uno desarrollaba como ejemplo de los comportamientos asignados.
- ▮ Acto seguido, pusieron en común con el grupo las reflexiones y se generó un debate, para luego consensuar los comportamientos que mejor definían a su generación y hacer una lista final.
- ▮ Luego rellenaron un cuestionario de manera individual para destacar si alguno de los comportamientos no era bien percibido por alguna de las generaciones de sus colaboradores.
- ▮ Y para finalizar, los portavoces de cada equipo pusieron en común los resultados de su grupo, generando un diálogo con los profesionales de RR.HH.
- ▮ Mientras exponían los portavoces, los profesionales de RR.HH. rellenaban un cuestionario dónde valoraban:
 - ▮ En qué punto de desarrollo creían que estaba cada uno de los comportamientos expuestos.
 - ▮ Si consideraban que alguno de estos comportamientos no era idóneo para alguna de las generaciones de colaboradores.



DINÁMICA 1. Los managers analizan cómo desarrollan cada uno de los diez comportamientos directivos con sus equipos y los profesionales de RR.HH. los valoran.



2.4.2. WORKSHOPS RR.HH: DAFO

El objetivo de estas sesiones de trabajo, en las que participaron los profesionales de Recursos Humanos de las organizaciones incluidas en el estudio, era comprender cuál es la competencia de liderazgo directivo de los managers, según la generación a la que pertenecían.

Para conseguirlo, a través del trabajo en grupos, realizaron un análisis de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de cada generación de managers, obteniendo un diagnóstico sobre qué aspectos pueden aportar verdadero valor y qué aspectos se han de gestionar para mitigarlos o corregirlos. Una vez realizado este DAFO, un portavoz de RR.HH. de cada grupo expuso ante los managers asistentes sus conclusiones para que ponderaran el grado de acierto que habían tenido en su DAFO.

La dinámica se estructuró de la siguiente manera:

ESTUDIO LIDERAZGO INTERGENERACIONAL

- Se hicieron cuatro grupos con unos 8/10 profesionales de RR.HH. Cada grupo trabajó una letra del DAFO.
- Primero trabajaron de forma individual la letra del DAFO que les había sido asignada para analizar.
- Después pusieron en común con el grupo las conclusiones trabajadas de manera individual para buscar el consenso en el análisis.
- Los portavoces de cada equipo expusieron los resultados del trabajo ante los managers presentes y se realizó un pequeño debate para entender sus porqués.
- Finalmente los managers puntuaron con adhesivos de colores las ideas que consideraban que mejor se ajustaban a la realidad de su estilo directivo.

DINÁMICA 2. DAFO sobre los comportamientos directivos de cada una de las generaciones.

2.4.3. Focus Groups empleados

Para conocer la voz de los colaboradores se optó por la técnica cualitativa del grupo de discusión, puesto que en este caso se buscaba la comprensión significativa y la interpretación motivacional de la percepción de los empleados de diferentes generaciones sobre sus jefes.

Como hemos comentado anteriormente, el grupo de discusión permite la libre afluencia de pensamientos entre los participantes y la interpretación que cada uno tiene desde su posición socioestructural en la organización con relación a sus managers. El grupo de discusión es un espacio rico para la creación de imágenes mentales y el desarrollo de discursos "latentes" que surgen de la interacción entre los miembros del grupo y que sería muy difícil descubrir fuera de este espacio de discusión.

El objetivo concreto de estos grupos fue obtener las representaciones mentales que los colaboradores tienen sobre los comportamientos de los jefes/líderes pertenecientes a las generaciones (T/BB/ X/ Y) y cómo afectan de diferente manera, según sus respectivas generaciones. En definitiva, se pretendía conocer las actitudes y percepciones que diferentes empleados de diversas generaciones tienen sobre sus managers.



Diseño de los grupos

Se programaron *focus groups* (por cada generación de *mánagers*) atendiendo a diferentes criterios. Por un lado, que los empleados de cada grupo de discusión tuvieran un *mánager* de la misma generación. A la hora de diseñar los grupos, se decidió que el eje estructural sería la generación a la que pertenecía el *mánager* y este criterio marcó la homogeneidad de cada grupo. Por otro lado, se tuvo en cuenta un segundo criterio: que en cada grupo estuviese representada la voz de todas las generaciones de empleados que se están analizando en el estudio. Es decir, al menos un representante de la generación Tradicional, de la generación Baby Boomer, de la generación X, de la generación Y, así como de la generación Z. Se decidió así trabajar con voces cruzadas (empleados de diferentes generaciones) frente a un eje común: tener un *mánager* de la misma generación.

El número de integrantes de cada grupo se estableció entre 8/10 empleados de diferentes empresas participantes en el estudio y que no se conocieran entre sí. Se intentó mantener la paridad en relación con el género de las personas participantes.

Guion de la dinámica de las reuniones

Se definió un guion para las reuniones, a partir de el **Modelo de Gestión de Personas** de **Tatum**, aplicado al análisis de los *workshops* con los *mánagers*, de forma que, posteriormente, se pudiesen comparar los resultados de las diferentes voces recogidas en el estudio. No obstante, la dinámica de las reuniones se intentó realizar de la forma más abierta y espontánea posible, y para ello se utilizó como estímulo inicial la solicitud de una primera reflexión en torno a la pregunta: ¿Cómo es el día a día con tu jefe/a inmediato? A partir de que la moderadora planteara el estímulo, hubo una primera fase de desarrollo espontáneo para que los grupos pudieran expresarse con libertad, desarrollar su discurso y elaborarlo. Posteriormente, se fueron introduciendo las diferentes cuestiones definidas en el guion, según el discurrir de cada grupo para, finalmente, en la última parte de la reunión, recoger el discurso de forma más acertiva en torno a una pregunta de cierre y con la intervención del moderador.



FIGURA 2. Guion reuniones de grupo

<p>I. FASE Discurso espontáneo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo espontáneo para observar el encadenamiento de cada uno de los temas objeto de interés en la investigación. • Observar la emergencia de las diferentes visiones sobre los líderes (mánagers). • Se inicia con esta primera cuestión ¿Cómo es el día a día con tu jefe inmediato?
<p>II. FASE Ampliación de información</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En función de lo dicho se amplían los ámbitos de investigación que interesan, en concreto se trabaja con los discursos con respecto a los diez comportamientos: • VALORES: ¿Qué valores resaltarías en tu jefe? ¿Crees que coinciden con los de la organización? (averiguar la coherencia) ¿Son coherentes en sus comportamientos? • GESTIÓN: ¿Tu jefe te explica tu papel en ellos? (averiguar cómo lo hace) da <i>feedback</i>, solicita opinión? ¿La tiene en cuenta? • ESTRATEGIA: ¿Tu jefe explica y comparte objetivos? ¿Tiene una estrategia propia para llevarlo a cabo? ¿Impone un estilo de trabajo diferente a otros jefes? • DISFRUTE Y CONCENTRACIÓN: ¿Qué ambiente se respira en tu departamento a la hora de trabajar? ¿Crea un ambiente agradable? • Las 3 F. • EQUIPO: ¿Qué forma de trabajo se promueve tu jefe? • FORMACIÓN: ¿Se promueve el desarrollo? • RETOS 1 - EVALUACIÓN: ¿Cómo te evalúa? ¿Cómo se reconoce? • RETOS 2 - RECONOCIMIENTO/COMPENSACIÓN • Conciliación/salud/bienestar, flexibilidad, igualdad de oportunidades, salario emocional /RS.
<p>III. FASE Contraste de ideas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contrastar las ideas que hayan surgido de sus experiencias. • ¿Lo más positivo que te ha sucedido? ¿Lo negativo?

2.4.4. WORKSHOPS RR.HH.: HOJA DE RUTA

Tras haber participado los profesionales de RR.HH. en los *workshops* con los mánagers y haber realizado su propio DAFO, en una sesión independiente se trabajó la hoja de ruta para identificar qué políticas y actuaciones habría que poner en marcha para potenciar las fortalezas y minimizar las debilidades de los jefes para llegar a ser verdaderos líderes intergeneracionales.

Para realizar este ejercicio, se formaron cuatro grupos, cada uno de los cuales trabajó con una de las cuatro generaciones con el fin de identificar qué programas, políticas o palancas se podrían poner en marcha para desarrollar la competencia del líder intergeneracional.

2.5. MUESTRA DEL ESTUDIO

Empresas participantes

En el estudio han participado en total 30 empresas que son socios colaboradores y miembros de la Red de Empresas del Observatorio GT. Todos los participantes de los *workshops* y *focus groups* son empleados de estas organizaciones.

Muestra de empresas participantes en el análisis cualitativo: 30 empresas

2.5.1. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA
2.5.1.1. Muestra workshops. Mánagers

Se realizaron ocho sesiones de trabajo, una por cada tramo de edad correspondiente a las cuatro generaciones de mánagers estudiadas. En total, participaron en esta fase del estudio 117 mánagers de los cuales 50 fueron hombres y 67 mujeres.

Las muestras de participación en estas sesiones fueron los siguientes:

- En la sesión de **Mánagers Generación Y** participaron un total de 29 personas, de las cuales 15 eran mujeres y 14 hombres.
- En la sesión de **Mánagers Generación X** participaron un total de 33 personas, de las cuales 16 eran mujeres y 17 hombres.
- En la sesión de **Mánagers Generación Baby Boomer** participaron un total de 29 personas, de las cuales 13 eran mujeres y 16 hombres.
- En la sesión de **Mánagers Tradicionales** participaron un total de 26 personas, de las cuales 6 eran mujeres y 20 hombres.

TABLA1. Muestra real mánagers

MANAGERS	FORO Y	%	FORO X	%	FOROBB	%	FORO T	%	TOTAL
hombres	14	48	17	52	16	55	20	77	40
mujeres	15	52	16	48	13	45	6	23	19
TOTAL	29	100	33	100	29	100	26	100	100



Todos los participantes eran trabajadores en activo y todas las sesiones fueron grabadas íntegramente. Los *workshops* se realizaron en el seno de los siguientes foros:

- ▮ **Foro Mánagers Generación Y** 28 de febrero de 2017 – Sede de Ilunion – Madrid.
20 de junio de 2018 – Sede de Caixabank – Barcelona.
- ▮ **Foro Mánagers Generación X** 25 de abril de 2017 – Sede Universidad Europea de Madrid.
23 de enero de 2018 – Sede de Grupo Quirón (Teknon) – Barcelona.
- ▮ **Foro Mánagers Generación Baby Boomer** 13 de junio de 2017 – Sede Enagás – Madrid.
14 de abril de 2018 – Sede de Endesa – Barcelona.
- ▮ **Foro Mánagers Tradicionales** 29 de septiembre de 2017 – Sede Sandoz Farmacéutica – Madrid.
13 de noviembre de 2018 – Sede Boehringer Ingelheim – Barcelona.

2.5.1.2. Muestra *workshops* RR.HH

Workshops profesionales de Recursos Humanos: DAFO

Se realizaron ocho sesiones de trabajo, dos por cada tramo de edad correspondiente a las cuatro generaciones de *mánagers* estudiadas. En total, participaron en esta fase del estudio 227 profesionales con un perfil dentro de las organizaciones: Responsables de Recursos Humanos, de Diversidad, Comunicación y Responsabilidad Social.

Los *workshops* se realizaron en el seno de los siguientes foros:

- ▮ **Foro Mánagers Generación Y** 28 de febrero de 2017 – Sede de Ilunion – Madrid.
20 de junio de 2018 – Sede de Caixabank – Barcelona.
- ▮ **Foro Mánagers Generación X** 25 de abril de 2017 – Sede Universidad Europea de Madrid.
23 de enero de 2018 – Sede de Grupo Quirón (Teknon) – Barcelona.
- ▮ **Foro Mánagers Generación Baby Boomer** 13 de junio de 2017 – Sede Enagás – Madrid.
14 de abril de 2018 – Sede de Endesa – Barcelona.
- ▮ **Foro Mánagers Tradicionales** 29 de septiembre de 2017 – Sede Sandoz Farmacéutica - Madrid.
13 de noviembre de 2018 – Sede Boehringer Ingelheim – Barcelona.

Workshops profesionales de Recursos Humanos: HOJA DE RUTA

Para diseñar una hoja de ruta de políticas y actuaciones que habría que poner marcha para potenciar las fortalezas y minimizar las debilidades de los jefes para llegar a ser verdaderos líderes intergeneracionales se realizaron dos sesiones independientes, una el 24 de noviembre de 2017 en la sede de la Universidad Europea de Madrid, en el que participaron 20 profesionales de RR.HH. y otra en Barcelona en el centro de formación de la Caixa en el centro de formación, el 20 de enero de 2019, en la que participaron 40 profesionales de RR.HH pertenecientes a la Red.

Todos los participantes eran trabajadores en activo y todas las sesiones fueron grabadas íntegramente.

2.5.1.3. Muestra *focus groups* empleados

Si bien se diseñaron ocho grupos de discusión (véase diseño grupos), dos por cada tramo de edad correspondiente a las cuatro generaciones de *mánagers* estudiadas, finalmente se realizaron seis grupos. A pesar del considerable esfuerzo de captación realizado por las investigadoras del Observatorio con la colaboración de las empresas, en

dos de las generaciones de managers, la correspondiente a tradicionales y a generación Y, no fue posible encontrar colaboradores suficientes para realizar los dos grupos programados. Por ello, se optó por realizar un solo grupo de discusión correspondiente a la generación de managers mencionada, manteniendo el criterio de composición de cada grupo en cuanto a participación de empleados de diferentes generaciones. Creemos que la realidad estructural generacional de las organizaciones responde también a esta misma situación. No es casualidad que la dificultad haya surgido en relación con dos generaciones que por su edad se encuentran en los extremos. Por otro lado, actualmente la mayor parte de los managers.

TABLA 2. Diseño real grupos discusión

GRUPO	FECHA	GENERACION MÁNAGERS	N.º COMPONENTES
G1	12/09	VETERANOS	5
G2	14/09	BABY BOOMERS	8
G3	14/09	BABY BOOMERS	8
G4	19/09	GENERACIÓN X	9
G5	19/09	GENERACIÓN X	8
G6	21/09	GENERACIÓN Y	7
TOTAL PARTICIPANTES			45

Fecha y lugar de realización

Los *focus groups* se realizaron en la sede de la Universidad Europea de Madrid entre el 12 y el 21 de septiembre de 2017. La duración media de los mismos fue de 90 minutos.

Las reuniones fueron grabadas en audio y vídeo para su consiguiente transcripción, con el consentimiento firmado de todos los participantes.

1 Focus sobre manager T - 12 septiembre



2 Focus sobre mánager BB - 14 septiembre



2 Focus sobre mánager X - 19 septiembre



1 Focus sobre mánager Y - 21 septiembre



2.6. EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

El equipo de investigación y trabajo estuvo integrado de la siguiente forma:

ObservatorioGT
Generación y Talento

Observatorio Generación & Talento: organización impulsora del estudio



Elena Cascante
Presidenta Asociación 50plus y
Socia Directora Observatorio GT



Ángeles Alcázar Vicepresidenta
Asociación 50plus y Socia Directora
Observatorio GT



ESTUDIO LIDERAZGO INTERGENERACIONAL



Universidad Europea

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Universidad Europea de Madrid: socio académico del Observatorio y del estudio



Marta Muñiz

Decana de la Facultad de Facultad CC. Sociales y de la Comunicación



Rocío Moldes

Profesora titular e investigadora



Fátima Gómez

Profesora titular e investigadora



Tatum: Partner técnico del estudio



Eugenio de Andrés

Director



David Sánchez

Gerente



Ana Peñaranda

Gerente

Comunicación
Marketing de personas

Aleph: Partner en la dinamización de Barcelona



Paula Mattio

Directora

ObservatorioGT
Generación y Talento

Innovamos en la gestión de la
diversidad generacional

www.generacciona.org