

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

ObservatorioGT
Generación y Talento

SOCIO ACADÉMICO:



**Universidad
Europea**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

PARTNER TÉCNICO:



SOCIOS COLABORADORES:



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, Angeles 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	32
2.3. PROCESO DE ANÁLISIS	33
2.4. METODOLOGÍA DEL TRABAJO	35
2.4.1. Workshops managers	35
2.4.2. Workshops RR.HH.: DAFO	36
2.4.3. Focus Groups empleados	37
2.4.4. Workshops RR.HH.: Hoja de ruta	39
2.5. MUESTRA DEL ESTUDIO	39
2.5.1. Descripción de la muestra	40
2.6. EQUIPO DE INVESTIGACIÓN	44
3. COMPORTAMIENTOS DIRECTIVOS SEGÚN LA REALIDAD GENERACIONAL DE LOS MANAGERS	46
3.1. MANAGERS GENERACIÓN TRADICIONALISTA	46
3.1.1. Contexto generacional	46
3.1.2. Cómo desarrollan sus comportamientos directivos	48
3.1.3. Cómo desarrollar su liderazgo intergeneracional: Hoja de ruta	63
3.1.4. Conclusiones generales	71
3.2. MANAGERS GENERACIÓN BABY BOOMER	74
3.2.1. Contexto generacional	74
3.2.2. Cómo desarrollan sus comportamientos directivos	76
3.2.3. Cómo desarrollar su liderazgo intergeneracional: Hoja de ruta	91
3.2.4. Conclusiones generales	100

ÍNDICE



3.3. MANAGERS GENERACIÓN X	102
3.3.1. Contexto generacional.....	102
3.3.2. Cómo desarrollan sus comportamientos directivos	104
3.3.3. Cómo desarrollar su liderazgo intergeneracional: Hoja de ruta	117
3.3.4. Conclusiones: La voz del investigador	124
3.4. MANAGERS GENERACIÓN Y	127
3.4.1. Contexto generacional.....	127
3.4.2. Cómo desarrollan sus comportamientos directivos	129
3.4.3. Cómo desarrollar su liderazgo intergeneracional: Hoja de ruta	143
3.4.4. Conclusiones: La voz del investigador	150
4. COMPARATIVA MANAGERS VS.GENERACIÓN	153
4.1. COMPARATIVA COMPORTAMIENTOS DIRECTIVOS: VOZ DE LOS MANAGERS	153
4.2. COMPARATIVA COMPORTAMIENTOS DIRECTIVOS: VOZ DE LOS EMPLEADOS	165
4.3. COMPARATIVA DAFO: LA VOZ DE RR.HH.....	177
5. CONCLUSIONES: CONSTRUYENDO UN NUEVO MODELO DE LIDERAZGO INTERGENERACIONAL	181
5.1 INTRODUCCIÓN.....	181
5.2 EL LIDERAZGO INTERGENERACIONAL COMO COMPETENCIA ORGANIZACIONAL.....	185
5.2.1 Hallazgos de los atributos del líder ideal.....	185
5.2.2 Hacia un Liderazgo Intergeneracional.....	187
6. BIBLIOGRAFÍA	192
7. ÍNDICE DE AUTORES	193



PRÓLOGO

**Ángeles Alcázar**

Vicepresidenta Asociación 50plus
y Socia Directora Observatorio GT

Elena Cascante

Presidenta Asociación 50plus
y Socia Directora Observatorio GT



Durante el primer ciclo de trabajo del Observatorio Generación & Talento, se ha puesto de manifiesto como el concepto “Generación” y “Talento”, se ha convertido en una de las claves de la competitividad más importantes, no sólo para las empresas sino también para la persona y la riqueza de los Estados.

Para conseguir ese objetivo hemos estado trabajando, en determinar qué entendemos por talento, y como este concepto evoluciona en función de cada generación. Hemos tratado de diagnosticar en grandes líneas lo que hemos denominado competencia generacional, analizando cuales son los valores, principios, circunstancias, conocimientos y habilidades de las distintas generaciones.

Asimismo, dentro del trabajo desarrollado, se han analizado, sí las herramientas de que disponen las organizaciones empresariales son las adecuadas para transformar los procesos de recursos humanos sobre la base de la gestión del talento; ¿Cómo seleccionamos, formamos, desarrollamos, retenemos, etc.?

Dentro del entorno de trabajo, hemos visto cómo la globalización y la escasez de recursos ha cambiado por completo los mercados y por tanto la forma de gestionar los negocios y las personas. Si algo hemos aprendido durante todo este tiempo, es que la realidad sociolaboral que estamos viviendo no es algo coyuntural, sino una nueva realidad, que debemos aprender a gestionarla, estamos ante una “nueva gestión de personas”.

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 en el trabajo y tienen una diferencia de edad aproximadamente de 50 años. Lo que hemos denominado “adversidad generacional” ha situado a cada generación en un momento difícil de su compromiso con las organizaciones.

Lo que hemos pretendido con el Estudio “Diagnostico de la Diversidad Generacional – Talento Intergeneracional” es determinar qué aporta cada generación, cómo y en qué medida, para proporcionar a los líderes empresariales herramientas que les permitan gestionar la diversidad generacional como factor de éxito. Es evidente que el know how de las organizaciones se encuentra en sus personas, pero necesitamos instrumentos para transferir el conocimiento y, al mismo tiempo, necesitamos conocer, atraer y gestionar a las nuevas generaciones que serán las impulsoras del cambio.

El trabajo desarrollado, concluye - entre otras cuestiones - que dentro de las organizaciones es evidente la necesidad de incluir una nueva competencia, “gestión de la diversidad generacional”, en todos los ámbitos de la organización, así como la implantación de políticas que la desarrollen y por tanto es inevitable la formación de los directivos en esta competencia de gestión de la diversidad generacional.



Tenemos un apasionante y gran reto; aprender a gestionar equipos multigeneracionales, implantar modelos de gestión de conflictos con un modelo de liderazgo inclusivo. Hay que definir un nuevo modelo de liderazgo, el modelo de éxito anterior no sirve para las nuevas generaciones. El rango y los galones ya no valen, las nuevas generaciones necesitan legitimar al manager.

Los nuevos líderes, deben incluir dentro de su ADN, la competencia de “gestión de la diversidad generacional”, tienen que aprender a gestionar los equipos diversos que nos ayuden a aprovechar las fortalezas de cada generación y a mejorar las debilidades. Todo ello con la finalidad de poner en valor el talento intergeneracional.

Debemos contar con todo el talento de nuestra organización, con independencia de su edad, como hemos visto, todas las generaciones aportan conocimiento y habilidades que, puestas en común y debidamente gestionadas, pueden ayudar al liderazgo de nuestra organización.

Necesitamos gestionar la diversidad generacional de nuestras organizaciones para ser más competitivos, tanto desde un ámbito interno como en nuestro posicionamiento de mercado externo, donde el conocimiento de esta visión nos ayudará a comprender esa “Globalidad” y nos ayudará a la visión de nuevos mercados.

A lo largo de las páginas de este trabajo, hemos tratado de diseñar una hoja de ruta que nos ayude a desarrollar los comportamientos directivos. La mayoría de los objetivos giran en torno al buen líder intergeneracional. ¿Qué es el líder intergeneracional? ¿Qué variables indican en el buen liderazgo? ¿Cómo se deben desarrollar los comportamientos directivos según la generación de sus colaboradores? ¿Cómo cohesionar y sacar lo mejor de un equipo intergeneracional? No existe una única definición y la misma, también depende de las características de cada organización y de cada puesto.

En este sentido, el trabajo realizado por el Observatorio Generación & Talento y el equipo de investigadores podrá ayudar a abrir el camino a todas aquellas organizaciones que quieran avanzar en el apasionante mundo de la gestión de personas, en la gestión 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 en relación con la edad en el negocio:

- 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 programas de gestión a largo plazo del conocimiento y talento 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 negocio.
- 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 diversas 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 el ámbito público y privado de la diversidad generacional.
- Elaboración de un @Book Blanco de la Gestión de la Diversidad Generacional. El fin es 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. Evalúan las acciones realizadas y analizan posibilidades y propuestas, tanto operativas como estratégicas del Observatorio.
- **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

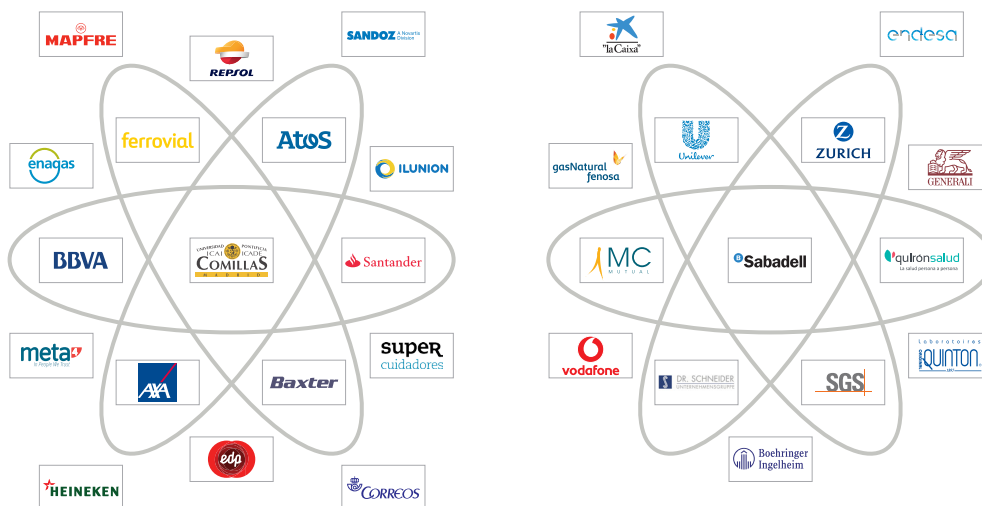
Socios Colaboradores

	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

	Antonio Casado Gas Natural Fenosa		José Morejón Banco Santander		Iñigo Sagardoy Sagardoy Abogados		Uxio Malvido LafargeHolcim
	Antonio García Casquero Mapfre		Salvador Farrés Banco Sabadell		José Mº San Segundo Merco		Natalia Pérez Universia
	Jesús Labrador ICADE		Silvia Lázaro Ferrovia		Juan Alfaro Club Excelencia Sostenibilidad		Maite Sáenz Observatorio RRHH
	Francisco Lacalle Sandoz		Isabel Fernández Repsol		Dulce Subirats Aedipe Centro		Pablo Martín Corresponsables
	Aurelio López Super Cuidadores		Clara Boda CaixaBank		Ricard Alfaro Aedipe Cataluña		Jesús Vega Escritor y Conferenciante
	Alberto Ogando Generali		Paola del Río ILUNION		Marta Muñiz Universidad Europea Madrid		Rafael Puyol SECOT
	José Manuel Pardos Endesa		José Luis Casero ARHOE		Miguel López Trabajando.com		Joaquín Blanco Cepsa
	Miwi Clavera DIRSE		Susana Toril Enagás		Rafael Herraiz Cooperación Internacional		Jose Mº Gasalla Escritor y Conferenciante

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 decir 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 diferencias sobre todo en las dos primeras generaciones.

La historia de la segunda mitad del siglo XX en Europa está absolutamente determinada por la segunda guerra mundial y su postguerra. En cambio, en España el hecho determinante es la Guerra Civil que, aunque terminó antes, generó una posguerra más larga, con una dictadura militar que acrecentó el desfase entre España y sus vecinos.

Esta circunstancia hace que, en nuestro país, los años de recuperación después del desastre se alarguen y que la señal demográfica de esa recuperación, es decir, el estallido demográfico, esté por lo tanto más retrasado, llegando a finales de los '60.

El comienzo de la década de los '70 es también el comienzo del cambio en España. Poco a poco, nuestro país se incorpora social y económicamente a la modernidad desarrollada de las economías postindustriales, y esa frontera es la que hemos señalado como la que separa la generación del estallido demográfico con la siguiente, la conocida como "X".



t

**Tradicionalistas: Nacieron antes de 1955**

Son hijos de la postguerra. 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 “plan nacional de estabilización económica”; continuando con el atentado a Carrero Blanco y la “apertura de Arias Navarro”. Un final clínico 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 en una democracia que se afianza y una larga estabilidad. Su infancia y adolescencia están presididas por los 12 años de Felipe González, el éxito de la primera transición y la modernización definitiva de España.

y

**Generación Y: 1982-1992**

Son los nacidos en plena modernización que culmina con las olimpiadas y la Exposición Universal de Barcelona. Su infancia y adolescencia está presidida por un crecimiento económico acelerado. Son 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 de Talento Intergeneracional del Observatorio se han ido señalando las distintas características de los grupos estudiados. Características que hacen que, en no pocas ocasiones, los encuentros entre las personas estén determinados por diferencias en las formas de entender la realidad y, desde ahí, crear dificultades para el trabajo en equipo y la cooperación. Pero antes de comenzar a describir esas diferencias conviene explicar que existen muchas semejanzas y que éstas son más relevantes y trascendentes para la conducta y para el desarrollo de trabajo en las organizaciones.

Hay que 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, fundamental y en muchos casos 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, y así lo evidencia el alto y unánime valor común que se comparte en todas las generaciones.

En los discursos que emanaban de los diálogos de los grupos era también frecuente la referencia a la importancia de los vínculos familiares, bien como apoyo y sustento en su precariedad como jóvenes con pocas oportunidades, bien como prueba evidente de las responsabilidades y desvelos que se tiene soportan en los maduros de la generación X, o en el orgullo y 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 alta valoración positiva que tiene el hecho de tener un trabajo que ofrezca oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional. A este equipo investigador no se le ocurre mejor noticia que dar a los empleadores.

Los jóvenes se muestran con su ímpetu de hacer, probar y experimentar, con esa impaciencia que les caracteriza, pero también con una gran motivación que todos les reconocen. Estos jóvenes piden y exigen esas oportunidades, se confiesan preparados, pero con la clara necesidad de supervisión y retroalimentación de aquellos que ya tienen experiencia. Quieren que se les permita el crecimiento, se quejan y reprochan que se les pongan barreras en ese desarrollo y sobre todo se quejan amargamente cuando no encuentran el referente activo de un jefe que les da *feedback*, informándoles del curso de ese desarrollo.

En la generación X, el tener oportunidades de desarrollo tiene más que ver, como se pudo observar en las discusiones, con la oportunidad para tomar las grandes decisiones. Los trabajadores pertenecientes a esta generación se perciben ante la situación de tomar las decisiones que determinan los rumbos estratégicos de las organizaciones. Por otra parte, también fue muy recurrente en las discusiones la motivación y el interés por liderar, hacerse cargo de los equipos. Saber dirigir y organizar tareas y personas es un núcleo de interés y un referente común en esa 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 más mayores también señalan la oportunidad de desarrollo de carreras profesionales como interés fundamental en su trabajo, y gracias a los grupos de discusión podemos señalar que esa oportunidad de desarrollo se manifiesta de forma sutilmente distinta a los anteriores grupos. 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 sólo 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 se posee y que les den la oportunidad de ponerlo en movimiento.

Llama la atención la relevancia que se da en todas las generaciones a las condiciones económicas y salariales. Si el desarrollo de carreras nos habla de una motivación intrínseca con valores como el logro y el crecimiento profesional como determinante de esa motivación, aquí somos testigos de un giro hacia la motivación extrínseca y la referencia a las necesidades más básicas y existenciales. La terrible situación de crisis económica que este país lleva soportando, con los grandes sacrificios salariales que han tenidos 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; miedo 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 miedo que genera se puede responder con lucha y enfrentamiento. Nos hemos encontrado con personas con conciencia de tener algo que decir y hacer. Las personas pertenecientes a estas generaciones tienen una elevada imagen de sí mismos, sobre todo sobre sus competencias, capacidad de manejar los conflictos, una red de contactos envidiable y una gran capacidad de adaptación. Desde ahí no se resignan y quieren 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.

Pero el miedo puede generar otra respuesta en forma de paralización y huida. Existe esta respuesta en representantes de estas organizaciones, personas que optan por retirarse, por no reclamar, por no estorbar e intentar pasar desapercibido. 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 la hemos llamado 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. Busca las responsabilidades, se saben en el momento y la oportunidad de tomar las decisiones importantes. Además, sienten que las tienen que tomar ya, sino serán oportunidades perdidas. Y a perder la oportunidad es a lo que temen. Aunque notan la amenaza de los que llegan 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.

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 se les está atribuyendo desde fuera esa diferencia.



Pero son distintos en que ya tienen otro lenguaje, 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 tenemos la gran diferencia: viven y se manejan en ese paisaje sin límites. Todavía no son los dueños, pero son los que lo viven de forma más natural.

Reconocen que son impacientes y reclaman ayuda para adaptarse a situaciones en las que los resultados no son inmediatos. 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 los estatus quo. Les molesta mucho y reaccionan mal a la apelación 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 agentes activos de él.

Se sienten molestos con los estereotipos que caen sobre ellos, pero el problema es que ellos caen en el estereotipo cuando miran a los mayores, sobre todo a los Baby Boomers. Si generamos ambientes organizacionales en los que la segregación entre las generaciones sea posible, el estereotipo y la falta de comunicación crecerán.

GENERACIÓN Z

Hemos de decir que son muy parecidos a Y. La mayor diferencia es que han pasado toda su adolescencia oyendo hablar de crisis, eso les ha conferido una mayor dureza y desconfianza a la hora de hablar de los 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. En ellos hemos visto luchadores muy bien preparados, nos preguntamos que 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. Esta es una pregunta que nos hacemos sobre 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 accedido.

Jóvenes y mayores

Las cinco generaciones que se han trabajado en este estudio existen, las personas entrevistadas se reconocen en esas pertenencias 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 determinante de cosmovisiones muy diferentes, y, por tanto, de una diversidad muy significativa y sobre la que se debe poner mucha atención.

La irrupción de internet, de la conectividad que supone, de la accesibilidad a contenidos que crea y de 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.



Insistimos que vemos el claro peligro de conflicto y la incomprensión entre mayores y jóvenes y volvemos a insistir en la oportunidad que suponen esos mediadores privilegiados la generación X que puede ser esencial para no desaprovechar el enriquecimiento que supondría que mayores y jóvenes se entiendan y enriquezcan el desempeño.

Se nos puede decir que esto es algo que siempre ha habido pero la transformación del mundo y de los sistemas de socialización es tan radical que existen diferencias de orden muy trascendente: nuevos lenguajes, nuevas lealtades nuevas prioridades... quizá estamos en los albores de un cambio social Histórico. Histórico con H mayúscula.

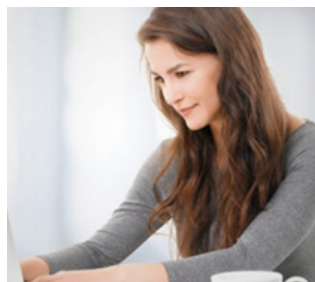
Hay que apoyarse en las semejanzas y en la capacidad de escuchar y entender para mejorar el negocio que se enriquece con la diversidad y la innovación que pueda surgir de esta diversidad.

Encontramos, por un lado, similitudes, y por otro, complementariedad en las diferencias: por tanto, la comunicación, el diálogo y la cooperación no deben ser tan difíciles. Pero para ello 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 preferencia de unas generaciones sobre otras, sino poner en valor esa diferencia 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" 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 un elemento de Reputación Social RSC, es 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 en el trabajo y pueden llegar a tener una diferencia de edad



de aproximadamente 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 referente en materia de diversidad generacional. Un órgano para la investigación, análisis y formación en materia de talento intergeneracional, que ayude a las organizaciones en la nueva gestión de 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 palancas 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 estrategia 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 capitalizar 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 que aporten innovación, nuevas opciones y puntos de vista diferentes, soluciones creativas y conocimiento de las diversidades culturales y económicas 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 alcanzar 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. Es evidente que es necesaria una transferencia de conocimiento ligada a la experiencia en el desempeño de las funciones del puesto, pero no debemos olvidar que la **transferencia del conocimiento debe ser bidireccional**.

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

El nuevo marco laboral exige una nueva gestión de las personas y de líderes que sea innovadora y creativa para obtener unas empresas más competitivas, trabajando 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: Tradicionalistas, 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 intergeneracional 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 noviembre de 2016 por el Observatorio Generación y Talento.



En esta segunda investigación, continuación del primer estudio, nos planteamos varios **objetivos principales**: 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 impacta los estilos y comportamientos directivos de los managers según la generación de sus colaboradores, y diseñar una hoja de ruta de cómo desarrollar los 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. Las causas que han conducido a considerar a los empleados como el recurso estratégico por excelencia hay que buscarlas en las transformaciones acontecidas en la llamada “sociedad del conocimiento”. En su gran mayoría 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. La idea es que en un mercado cada vez más abierto y competitivo por el uso de sistemas de transportes eficientes y baratos y las tecnologías de la información restan pocos recursos tradicionales que no se puedan copiar o sustituir.

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, gestionar dicha diversidad ha dejado de ser una ventaja competitiva, un valor diferencial, para convertirse en un requisito en 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 sólo a razones éticas y legales, sino también a los beneficios empresariales que conllevan. Esto es así porque cualitativamente la evolución de las políticas de diversidad es medible mediante las encuestas de clima laboral y dichas encuestas evidencian 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, habilidades comunicativas son la piedra angular sobre la que apoyar la forma de “presentarse” 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 aquellas personas 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 el 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”.

De 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), implicando a un grupo de personas que comparten las bondades de llevar a cabo dicho proyecto.



Por tanto, un **líder** deberá cumplir **tres tareas fundamentales: adquirir y dar información** (cara al desarrollo de su función principal: tomar decisiones), **desarrollar y mantener relaciones e influir a 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 colaboradores.

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. En un contexto donde el compromiso recíproco entre los empleados y la organización, mediante la implantación de estilos de dirección basados en la participación, es el objetivo prioritario para poner en marcha una gestión de personas implicadas, la necesidad de liderazgo organizacional se hace imprescindible.

Los primeros esfuerzos de 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 centraron en determinar los rasgos distintivos de un líder efectivo de otro que no lo es, siendo el resultado igual de infructuoso. Sólo logró determinarse que la eficacia del líder no depende de unos rasgos particulares sino, más bien, de **cómo los rasgos del líder se adecúan 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 desarrollarán 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 rasgo de personalidad, 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, 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 pequeño (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. rasgos todos



ellos 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 será 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?

Mediante el enfoque conductual abordamos lo que “hacen” los líderes, su actuación. Las teorías conductuales son relevantes porque permiten distinguir los líderes efectivos de los que no lo son y entrenarlos para mejorar. Las teorías conductuales incluyen dos factores generales: liderazgo orientado a **relaciones** y liderazgo orientado a la **tarea**.

¿QUÉ ES?	¿QUÉ PRÁCTICAS LO DEFINEN?
<p>Liderazgo orientado a 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.

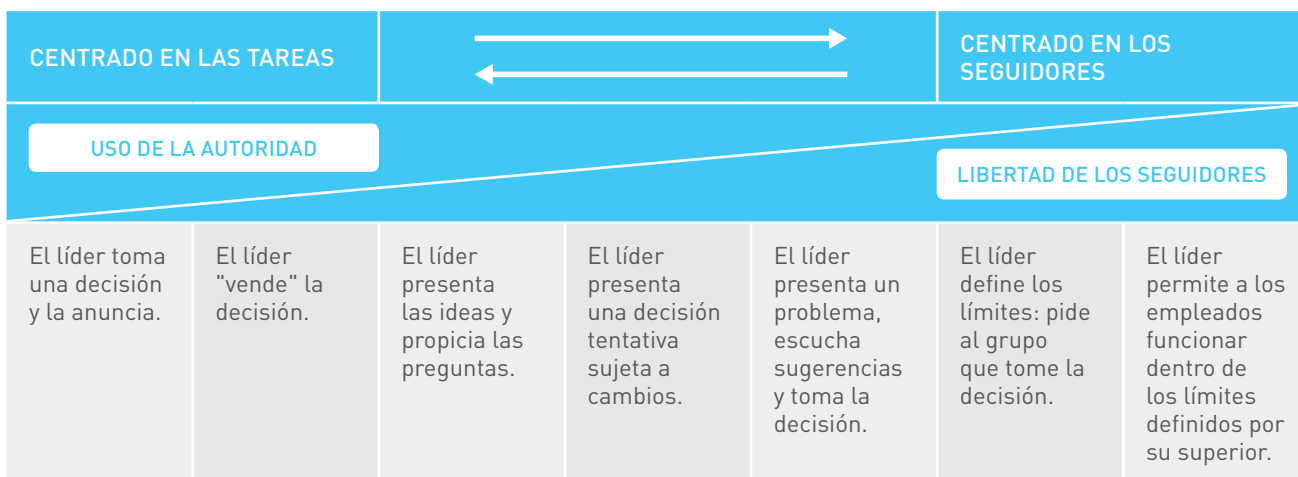
b) Orientación a la tarea en detrimento de la relación: El líder plantea metas difíciles y presiona para conseguirlas. Mantener rendimiento, cumplir plazos etc. serán los objetivos prioritarios.

c) Orientación ALTA a relación y tarea: La conducta del líder se caracteriza por animar a sus seguidores a superarlas 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 como compatibilizar ambas, sin necesidad de que existiesen dos personas diferentes para centrarse en cada cuestión. En la 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 del liderazgo dependerá de 4 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 neutralizan 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 entre los seguidores. El liderazgo es una construcción de los subordinados sobre la base de 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 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 no 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*, todas ellas basadas en técnicas de comunicación efectiva, podrían presentarse como prueba de esta 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 relación, los altos niveles de cualificación de los empleados y la enorme diversidad, de todo tipo, que caracteriza dichas 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 incorporan 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 del líder transformacional 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 consideración individualizada y 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 y dando lugar al 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 dichos 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 nueva forma **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, sencilla de expresar, no es sin embargo fácil de aplicar. No en vano se 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 “muchos” 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. Responde en gran medida a la transformación experimentada en las empresas modernas en las que los cambios constantes y las interdependencias entre los miembros de la organización son centrales. En este tipo de liderazgo adquiere gran importancia la alineación y 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 las practica, al comportamiento operativo de todos los trabajadores.



Pensamos que este modelo de liderazgo colectivo basado en la colaboración, la comunicación eficaz y el compromiso, con 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 posibles dimensiones para el análisis del liderazgo.

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

Es evidente que el cambio y la diversidad forman parte de la realidad de cualquier organización actual. En entornos que pueden ser caracterizados con el término VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad) es difícil preconizar un estilo de liderazgo que sea válido para la gestión de las organizaciones contemporáneas, pero también parece evidente la importancia que adquieren los líderes de todos los niveles de la estructura organizacional como actores principales y efectores de las políticas de la empresa (Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996). En el logro de los objetivos intervienen una gran cantidad de elementos pero la gestión de personas, y sobre todo de equipos que llevan a cabo los líderes, es uno de los factores que son decisivos para alcanzar resultados y crear un clima positivo de trabajo.

El liderazgo se ejerce con y para las personas. Uno de los retos de las organizaciones del siglo XXI es cómo atraer y retener el talento y cómo incrementar el compromiso de las personas en la organización. El "talento" podemos definirlo 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 va a estar directamente relacionada con la capacidad que éstas 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 tanto 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 los efectos del liderazgo en las organizaciones contemporáneas. Investigaciones recientes centradas en encontrar modelos de medición del rendimiento de Capital Humano en las organizaciones también han destacado como principales creadores de valor del capital humano 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): **El compromiso de continuidad**, según esto autores, se basa en la existencia de unas circunstancias que hacen sentir al trabajador que debe seguir en la empresa, como el coste de abandono, la ausencia de alternativas interesantes para el empleado y el tiempo o los esfuerzos inver-



tidos 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 la sociedad industriales y burocratizadas, se basa en la 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; en este caso del empleado a la empresa a la que se siente unido por los lazos de pertenencia afectiva. Este compromiso es el que puede y debe trabajarse a largo plazo, aquel que el líder colaborativo buscará incentivar si quiere mantener el compromiso de su equipo y retener el talento de los colaboradores.

El modelo de compromiso afectivo se basa en “la experiencia” que el empleado tiene con la organización a la que pertenece. De la aplicación de principios del marketing a la dirección de Recursos Humanos ha surgido 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/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, conocimiento y su interiorización.
- **Emocional o de entretenimiento:** Hace referencia disfrute del trabajo (Fun). Se relaciona directamente a las vivencias del desempeño en el trabajo.

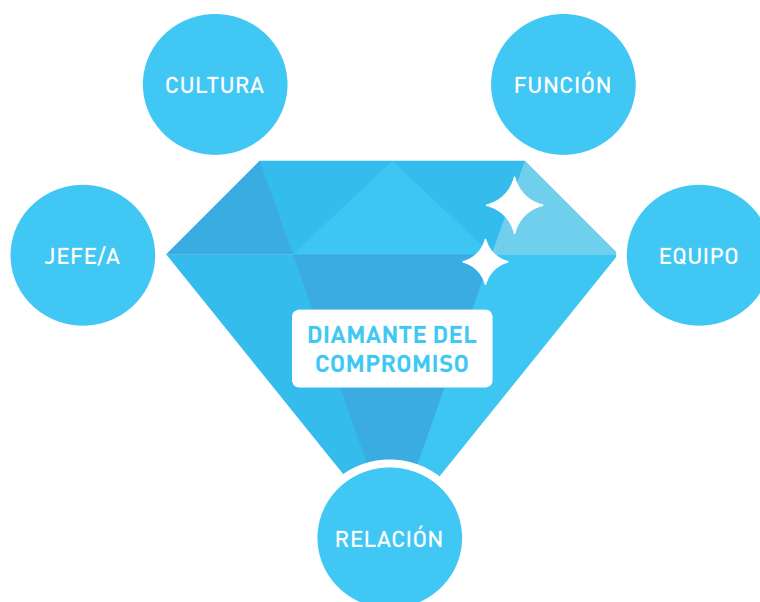
Basándose en estas dimensiones, las investigadoras Gavilán, Avello y Fernández-Lores de la universidad Complutense de Madrid, realizaron un estudio empírico para comprobar la experiencia con la marca y su impacto con el compromiso afectivo¹. A partir de este estudio, las autoras, junto con la consultora Tatum², desarrollaron un modelo descriptivo, explicativo y predictivo de evaluación del compromiso que las personas generan a partir de la experiencia “vívida” en la organización.

En dicho estudio se identificaron tanto variables que influyen en el compromiso (antecedentes) como variables sobre las que influye el compromiso (consecuentes). Para conocer las variables antecedentes, Tatum desarrollo 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, cómo sus antecedentes y sus consecuentes (comportamientos). Véase Tatum: TTE: ¿Cómo transformar a las personas a través del Compromiso?

FIGURA1. Diamante del compromiso



Fuente: Tatum

Interesa resaltar para el estudio que estamos realizando 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 actuar para reforzar este vínculo son: estilo de liderazgo, reconocimiento de logros, gestión integral de las personas y apoyo recibido.

Apoyándose en estos antecedentes, Tatum en su modelo de evaluación definió las siguientes dimensiones:

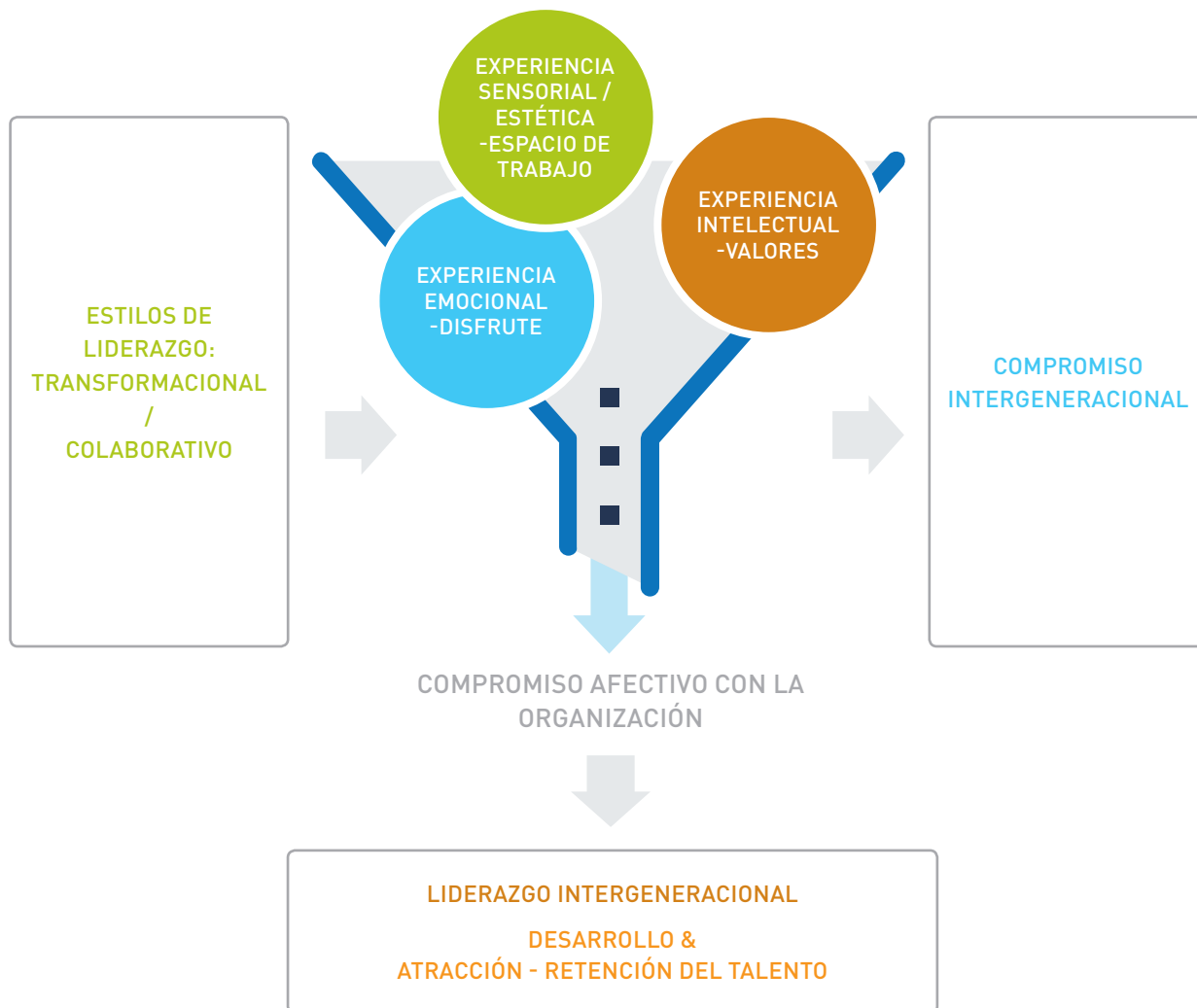
- **Compromiso**, la dimensión afectiva de Meyer y Allen (definida por el apego emocional, la identidad y la orientación al largo plazo).
- **Antecedentes**, la experiencia sensorial e intelectual, agrupada bajo el término de **Experiencia Perceptiva** (las condiciones en las que se desempeña el trabajo), 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 managers que se generan compromiso de sus equipos.

Recopilando conceptos analizados anteriormente, el estudio de liderazgo intergeneracional tendrá en cuenta la relación establecida entre las diferentes dimensiones de la experiencia que, 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/managers impulsan una experiencia intelectual y emocional entre sus empleados positiva? ¿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 diferentes generaciones?

Para contestar a estos interrogantes y poder realizar el estudio de liderazgo intergeneracional, fue preciso basarse en un modelo que identificará esos patrones. Este ha sido el modelo diseñado por Tatum. Este modelo de gestión de personas identifica los patrones o comportamientos del manager sobre los que 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 compromiso TEE (**TEE©, Tatum Experiential Engagement**). Pone el acento en subrayar que la **diferencia** que existe entre diferentes organizaciones **está en el “cómo” llevar a cabo estos comportamientos, es decir, en las tareas que tenemos que realizar para realizar** estos comportamientos, que si se llevan a cabo de forma adecuada y eficaz implicarán un mayor compromiso de los empleados en las organizaciones. Los comportamientos identificados en su modelo para el estudio del liderazgo y compromiso se dividen en 8 familias o **dimensiones: Valores, Gestión, Estrategia, Disfrute y Concentración, Equipo, Formación, Reto y Conciliación.**

Estas 8 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 **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 Tradicionalista 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 líderes de 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 segundo 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 como estos comportamientos directivos son percibidos 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 compromiso de sus colaboradores.



2.1. OBJETIVOS

Este análisis de situación sobre el liderazgo intergeneracional pretende ayudar a las organizaciones a que den respuesta a las siguientes cuestiones: ¿Cómo son mis managers según su generación? ¿Qué valores tienen y cómo desarrollan sus comportamientos directivos? ¿Sus comportamientos directivos impactan de la misma manera en sus colaboradores según su generación? ¿Qué comportamientos directivos generan más compromiso y en que 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.
- Y diseñar una hoja de ruta de cómo desarrollar los comportamientos directivos favorables en los líderes para la 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 aquellas características que son propias de una generación de jefes, pero especialmente aquellas que generan más compromiso y motivación entre sus empleados. Como los objetivos giran en torno al



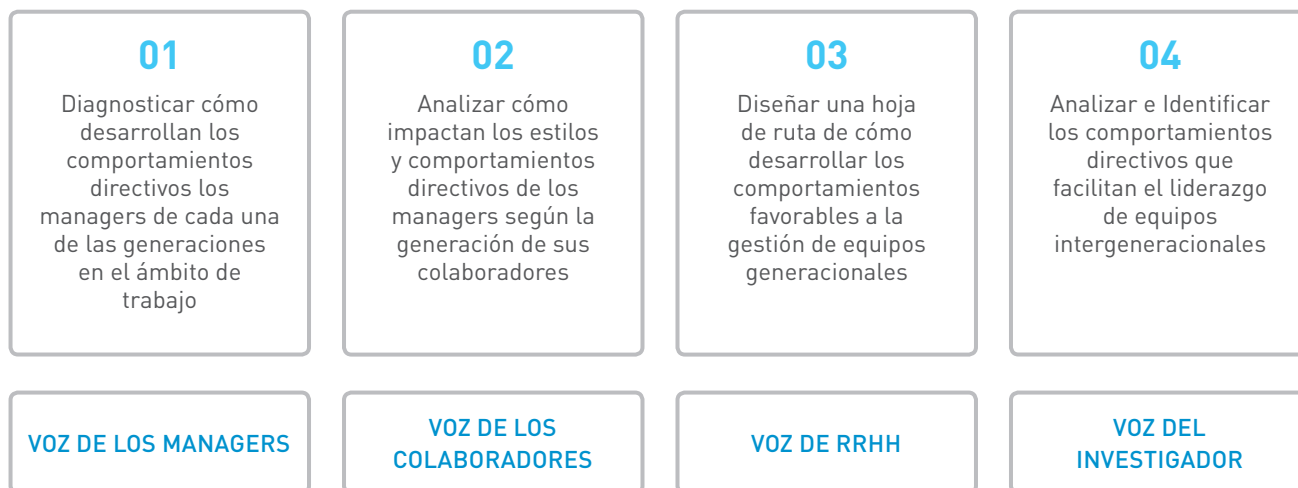
buen líder intergeneracional también se analizará qué es el líder intergeneracional, qué variables indican el buen liderazgo con esta perspectiva generacional y cómo cohesionar y sacar lo mejor de un equipo intergeneracional.

Existen distintos indicadores de liderazgo directivo en cuanto a una diversidad de competencias. Pero 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 el equipo reacciona 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. Y para ello se hace fundamental definir qué programas son los más adaptados para dicho 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 Manager, la Voz de los Colaboradores** y **la Voz de Recursos Humanos**. Se pretendía con ello que todos intervinieran en ella 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 analizar individualmente los comportamientos directivos de una generación de managers y confluir managers y profesionales de RR.HH para interactuar conjuntamente en dicho objetivo.

No se disponía de ningún análisis o investigación rigurosa 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 ha 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



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 pretendía era conocer cómo y de qué manera los jefes gestionaban a sus equipos de trabajadores de distintas generaciones. El método más adecuado en estos casos es la entrevista en profundidad, 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 Tradicionalista, 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 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”[®].

Es por ello que el carácter diferencial del presente estudio viene determinado por la base de conocimiento solvente que ya tenemos sobre la realidad y el talento generacional de los trabajadores en el ámbito del trabajo, lo que nos da la posibilidad de hacer una trazabilidad del talento con el liderazgo intergeneracional y comprender los vasos comunicantes que tienen talento y liderazgo desde la visión de la edad, y además por la propia metodología que aplicaremos al estudio basado en los siguientes parámetros: **profundidad, el rigor, el impacto, el método y la utilidad.**

La profundidad

En el estudio no solo estamos evaluando diferencias entre las distintas generaciones de jefes, sino que analizamos cuán preparada está cada una de las generaciones 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, así como 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

El estudio está utilizando 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 interactuar managers y profesionales de recursos humanos de manera conjunta, y el segundo escuchar la voz de sus propios colaboradores. Para la obtención de datos cualitativos se realizaron cuatro *workshops* con managers y cuatro *workshops* con profesionales de recursos humanos, de cuatro horas de duración cada uno. En ellos los primeros tuvieron la oportunidad de expresar de forma abierta cómo desarrollaban sus comportamientos directivos e inquietudes sobre la realidad generacional de sus colaboradores, mientras que los segundos han podido ponderar lo escuchado y de realizar un DAFO sobre los managers y un *workshop* más para diseñar una hoja de ruta para su desarrollo.

Para asegurarnos la comprensión plena de los fenómenos analizados anteriormente se realizaron 6 *focus groups* dónde 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 viene marcado por dos características. En lo referido al aspecto más cualitativo del trabajo, se ha trabajado asegurando la igualdad entre hombres y mujeres entre los distintos tipos de empresa así como en el nivel formativo. Más allá de este aspecto, el 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 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**. No se ha realizado un estudio en España de estas características anteriormente, por lo que esta iniciativa tiene la vocación de estar presente en las revistas con los mayores índices de impacto dentro del ámbito de gestión del talento y liderazgo. Esto, a su vez, contribuirá a expandir la frontera del conocimiento y a que se tenga una difusión aún mayor de los resultados.

Utilidad

De este estudio sale una **hoja de ruta clara y de aplicación casi inmediata para las empresas**. Esta hoja de ruta no es meramente teórica o aproximativa, pues está generada a partir de la visión y el 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 managers.

Por último, es importante hacer dos aclaraciones sobre el alcance del estudio. La primera es advertir que no pretende evaluar cómo se están haciendo las cosas en cada empresa. **El foco son los managers, no las organizaciones**. En aquellos 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 respecto a sus líderes es cómo conseguir que su forma de dirigir a los equipos genere compromiso, ya que el compromiso de las personas impacta en los resultados empresariales.

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

Si fuéramos capaces de saber qué comportamientos de nuestros managers pueden impactar y cómo en el compromiso de sus equipos tendríamos una gran parte del camino recorrido. La dificultad estriba en encontrar esos patrones o comportamientos de los managers 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 **Tatum**, el cual identifica los patrones o comportamientos del manager sobre los que tra-



bajar, y los prioriza en virtud de 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 diferentes generaciones de managers está en el “cómo” llevar a cabo estos comportamientos, es decir, en las tareas que desarrollan los jefes para realizar estos comportamientos.

Los comportamientos trabajados están incluidos en las siguientes 8 familias o dimensiones:

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

Y se seleccionaron los siguientes 10 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. GESTIÓN 1/1.** 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. GESTIÓN 1/2.** Solicitas a tu equipo su opinión antes de tomar decisiones que le impliquen, los escuchas de forma activa y desarrollas un *feedback* de calidad.
- **04. ESTRATEGIA.** Compartes con tu equipo, de forma clara y conjunta, los objetivos comunes del siguiente año. Desagregas estos objetivos de equipo en objetivos individuales claros, alcanzables y alineados siendo coherente con los generales de la compañía.
- **05. DISFRUTE Y CONCENTRACIÓN.** 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. EQUIPO.** Trabajas con tu equipo con una buena comunicación y promueves el trabajo colaborativo. Desarrollas un equipo donde aprovechas el talento de cada uno para conseguir un desempeño eficiente de las tareas y celebras los éxitos.
- **07. FORMACIÓN.** Empoderas a tu equipo para que identifique sus propias necesidades formativas y trazas junto a ellos sus planes de desarrollo, siendo un apoyo / facilitador para cada uno.
- **08. RETO 1/1.** Analizas las capacidades de cada persona de tu equipo y ofreces la posibilidad de asumir responsabilidades que permitan un desarrollo horizontal y/o vertical, dando oportunidades de crecimiento.
- **09. RETO 1/2.** Reconoces ante el equipo el trabajo bien hecho de cualquier persona de tu equipo, 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” donde han participado conjuntamente managers y profesionales de RR.HH. y “Focus Groups” o grupos de discusión con empleados.



2.4.1. WORKSHOPS MANAGERS

El objetivo principal de estos *workshops* eran el analizar cómo **los managers desarrollan cada uno de los 10 comportamientos directivos seleccionados.**

Se realizaron 4 sesiones, una por cada generación de managers; Tradicionistas, Baby Boomers, Generación X y Generación Y.

La dinámica se estructuró de la siguiente manera:

- Se hicieron 4 grupos con la participación de 4 managers de la misma generación.
- Trabajaron en grupos de cuatro los 10 comportamientos directivos. Cada grupo trabajó 4 comportamientos (algunos repetidos).
- Primero trabajaron de forma individual y rellenaron una plantilla de trabajo donde listaron en base a qué tareas y actuaciones desarrollaban cada uno de los comportamientos asignados.
- Después lo pusieron en común con el grupo y se generó debate y reflexión, 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 sus 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. asistentes.
- Mientras exponían los portavoces, los profesionales de RRHH rellenaban un cuestionario dónde valoraban:
 - En qué punto de desarrollo creían que estaba cada uno de los comportamientos expuestos.
 - Y 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 10 comportamientos directivos con sus equipos y los profesionales de RRHH los valoran.

CÓMO DESARROLLAN SUS COMPORTAMIENTOS DIRECTIVOS					
<p>Se organizan los grupos de managers y leen detenidamente los comportamientos asignados para su comprensión.</p> <ul style="list-style-type: none"> Los managers trabajan en grupos de cuatro los 10 comportamientos Cada grupo trabaja 4 comportamientos (algunos son repetidos) <p>Analizan sus comportamientos de maneja individual</p> <ul style="list-style-type: none"> Los manager individualmente rellenan en una plantilla cómo actúan por cada comportamiento asignado. 10" 	LISTA CONSENSUADA DE COMPORTAMIENTOS DIRECTIVOS				
	<p>Los managers en grupo consensuan los comportamientos que más les definen</p> <ul style="list-style-type: none"> Ponen en común lo que cada uno de manera individual ha escrito. 15" Acuerdan en grupo los comportamientos para validarlos en un decálogo o lista definitiva. 15" Se rellena la plantilla y la hoja rotafolio con la lista consensuada 	VALORAN CÓMO SON PERCIBIDOS POR SUS COLABORADORES			
		<p>Analizan cómo son percibidos por sus colaboradores según su generación</p> <ul style="list-style-type: none"> Los managers de manera individual rellenan el cuestionario dónde valoran qué comportamientos son peor o mejor percibidos por la generación de sus colaboradores. 5" 	EXPOSICIÓN		
			<p>El portavoz de cada grupo de managers expone a los asistentes el decálogo consensuado</p> <ul style="list-style-type: none"> El resto de los presentes hace consideraciones y aportaciones 15" x grupo = 60" 	VALORACIÓN DE RR.HH.	
				<p>Los profesionales de RRHH valoran los comportamientos de los manager a través de dos cuestionarios que tienen que rellenar durante la anterior exposición:</p> <ul style="list-style-type: none"> Valoran en qué punto de desarrollo creen que están cada uno de los comportamientos expuestos por los managers Y en qué grado estos comportamientos están alineados a las expectativas de sus colaboradores según su generación 	

2.4.2. WORKSHOPS RR.HH: DAFO

El objetivo de estas sesiones de trabajo, realizadas con la participación de profesionales de Recursos Humanos de las organizaciones participantes en el estudio, era poder comprender bien cuál es la competencia de liderazgo directivo de los managers según la generación a la que pertenecían.

Para ello realizaron un análisis de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de cada generación de managers, obteniendo un diagnóstico de qué aspectos pueden aportar verdadero valor y qué otros se han de gestionar para mitigar o corregir. Una vez realizado este DAFO, un portavoz de RR.HH de cada grupo expuso ante los managers asistentes en la anterior dinámica sus conclusiones para que éstos ponderaran el grado de acierto que habían tenido en su DAFO.

La dinámica se estructuró de la siguiente manera:



- Se hicieron 4 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 correspondió analizar.
- Después pusieron en común con el grupo las conclusiones trabajadas de manera individual para buscar el consenso del grupo 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.
- Y finalmente los managers votaron con gomets las ideas que creían estaban más acertadas y más equivocadas en relación con su estilo directivo.

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

EL DAFO			
<ul style="list-style-type: none"> • Los profesionales de RRHH trabajan en 4 grupos el DAFO • Cada grupo trabaja una letra del DAFO • De manera individual, antes de analizar su letra del DAFO hacen una lectura a la lista de los 10 comportamientos para inspirarse en base a sus practicas directivas • Lugo trabajan de forma individual su letra del DAFO y rellenan su plantilla 	EL DECÁLOGO		
	<ul style="list-style-type: none"> • Segundo, se decide quien es el portavoz del grupo y ponen en común lo que cada uno ha trabajado • Tercero, se consensuan con el grupo la lista de características que definen al manager según la letra del DAFO • Y se escribe en la plantilla y en la hoja rotafolio la lista consensuada 	EXPOSICIÓN	
		<ul style="list-style-type: none"> • Cuarto, hacen una puesta en común de los profesionales de RRHH de los resultados del trabajo • Los portavoces de cada equipo se rotan para contar los resultados de su grupo 	VALORACIÓN
			<ul style="list-style-type: none"> • Los managers votan con gomets las ideas que creen que están más acertadas y más equivocadas • Se realiza un pequeño debate para entender sus porqués

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 de los participantes tiene desde su posición sociestructural en la organización en relación con sus managers. El grupo de discusión es un espacio rico para la creación de imágenes mentales y el desarrollo de discursos “latentes” que surgen en la interacción entre los miembros del grupo y que sería muy difícil de descubrir fuera de este espacio de discusión.

El objetivo concreto de estos grupos era 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 éstas afectan de diferente manera según sus respectivas generaciones. En definitiva, 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 managers) atendiendo a diferentes criterios. Por un lado, que los empleados de cada grupo de discusión tuviesen un manager de la misma generación. A la hora de diseñar los grupos se decidió cómo eje estructural la generación al que pertenecía el manager y este criterio marcó la homogeneidad de cada grupo. Por otro, 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 1 representante de la generación Tradicional, de la generación Baby Boomer, de la generación X, de la generación Y y de la generación Z. Se decidió así trabajar con voces cruzadas (empleados de diferentes generaciones) frente a un eje común: tener un manager 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 paridad en relación con el género.

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 managers, de forma que posteriormente se pudiesen comparar resultados entre las diferentes voces recogidas en 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 lanzase dicho estímulo, hubo una primera fase de desarrollo espontáneo para que los grupos pudiesen expresarse con libertad, desarrollar su discurso y elaborarlo. Posteriormente se fueron introduciendo las diferentes cuestiones establecidas en el guion según el discurrir de cada grupo para, finalmente, en la última parte de la reunión, recoger el discurso de forma más directiva y con la intervención del moderador en torno a una pregunta de cierre.



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 objetos de interés en la investigación. • Observar la emergencia de las diferentes visiones que se tiene sobre "los líderes" (managers). • 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 amplía los ámbitos de investigación que interesan, en concreto trabajar con los discursos respecto a los 10 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 e 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: ¿Sse 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 managers y haber realizado su propio DAFO se trabajó en una sesión independiente la hoja de ruta para identificar que políticas y actuaciones habría que poner 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 24 empresas que son socios colaboradores y miembros de la Red de Empresas del Observatorio GT. Todos los participantes a los *workshops* y *focus groups* son empleados de estas organizaciones.

Muestra de empresas participantes análisis cualitativo: 24 empresas



2.5.1. DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

2.5.1.1. Muestra Workshops. Managers

Se realizaron 4 sesiones de trabajo, 1 por cada tramo de edad correspondiente a las cuatro generaciones de managers estudiadas. En total, participaron en esta fase del estudio 59 managers de los cuales 40 son hombres y 19 mujeres.

Las muestras de participación en estas sesiones fueron los siguientes:

- En la sesión de **Managers Generación Y** participaron un total de 16 personas, de las cuales 8 eran mujeres y 8 hombres.
- En la sesión de **Managers Generación X** participaron un total de 15 personas, de las cuales 5 eran mujeres y 10 hombres.
- En la sesión de **Managers Generación Baby Boomer** participaron un total de 12 personas, de las cuales 5 eran mujeres y 7 hombres.
- En la sesión de **Managers Tradicionalistas** participaron un total de 16 personas, de las cuales 1 eran mujeres y 15 hombres.

TABLA1. Muestra real managers

MANAGERS	FORO Y	%	FORO X	%	FOROBB	%	FORO T	%	TOTAL
hombres	8	50	10	67	7	58	15	94	40
mujeres	8	50	5	33	5	42	1	6	19
TOTAL	16	100	15	100	12	100	16	100	59



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 Managers Generación Y** – 28 de febrero de 2017 – Sede de Ilunion – Madrid.
- **Foro Managers Generación X** – 25 de abril de 2017 – Sede Universidad Europea de Madrid.
- **Foro Managers Generación Baby Boomer** – 13 de junio de 2017 – Sede Enagás – Madrid.
- **Foro Managers Tradicionalistas** – 29 de septiembre de 2017 – Sede Sandoz Farmacéutica – Madrid.

2.5.1.2. Muestra workshops RR.HH

Workshops profesionales de recursos humanos: DAFO

Se realizaron 4 sesiones de trabajo, 1 por cada tramo de edad correspondiente a las cuatro generaciones de managers estudiadas. En total, participaron en esta fase del estudio 103 profesionales con un perfil dentro de las organizaciones: Responsables de Recursos Humanos, de Diversidad, Comunicación, Responsabilidad Social, y Responsables de gestión de personas de las compañías.

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

- **Foro Managers Generación Y** – 28 de febrero de 2017 – Sede de Ilunion – Madrid.
- **Foro Managers Generación X** – 25 de abril de 2017 – Sede Universidad Europea de Madrid.
- **Foro Managers Generación Baby Boomer** – 13 de junio de 2017 – Sede Enagás – Madrid.
- **Foro Managers Tradicionalistas** – 29 de septiembre de 2017 – Sede Sandoz Farmacéutica – Madrid.

Workshops profesionales de recursos humanos: HOJA DE RUTA

Además, 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 realizó una sesión independiente el 24 de noviembre de 2017 en la sede de la Universidad Europea de Madrid, en el que participaron 20 profesionales de RR.HH pertenecientes a la Red de Empresas del Observatorio GT.

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 8 grupos de discusión (véase diseño grupos), 2 por cada tramo de edad correspondiente a las cuatro generaciones de managers estudiadas, finalmente se realizaron 6 grupos. A pesar del considerable esfuerzo de captación realizado por las investigadoras del Observatorio y la colaboración de las empresas, en dos de las generaciones de managers, la correspondientes a tradicionalistas y a generación Y, no fue posible encontrar colaboradores suficientes para realizar los dos grupos programados por generación de managers. Por ello se optó por realizar solo un grupo de discusión correspondiente a cada una 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 se encuentran en los extremos por edad. Por otro lado, actualmente la mayor parte de managers

de grandes organizaciones parece situarse entre las generaciones Baby Boomers y X, siendo mayoritariamente los colaboradores de la generación Y, X y Z. Y esto ha quedado claramente reflejado en nuestros grupos de discusión.

TABLA 2. Diseño real grupos discusión

GRUPO	FECHA	GENERACION MANAGERS	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 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 video para su consiguiente transcripción, con el consentimiento firmado de todos los participantes.

1 Focus sobre manager T - 12 septiembre



ESTUDIO LIDERAZGO INTERGENERACIONAL

2 Focus sobre manager BB - 14 septiembre



2 Focus sobre manager X - 19 septiembre





1 Focus sobre manager Y - 21 septiembre



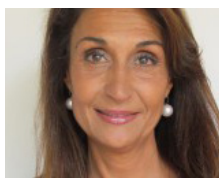
2.6. EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

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



**Universidad
Europea**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Universidad Europea de Madrid: socio académico el 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



3. COMPORTAMIENTOS DIRECTIVOS SEGÚN LA REALIDAD GENERACIONAL DE LOS MANAGERS

3.1. MANAGERS GENERACIÓN TRADICIONALISTA



3.1.1. CONTEXTO GENERACIONAL

Los siguientes datos pertenecen al estudio “Diversidad Generacional: Análisis del Talento Intergeneracional en la Organizaciones”, elaborado por el Observatorio Generación y Talento y la Universidad Pontificia de Comillas de Madrid ICAI-ICADE.

3.1.1.1. CONTEXTO SOCIOLÓGICO

FECHA: Nacieron antes de 1955
Vivieron la postguerra y un régimen autoritario

DESCRIPCIÓN GENERAL

- Son hijos de la postguerra. Nacen en años duros, conocen un régimen autoritario y de alguna manera son los artífices de la transición española.
- Se suele señalar la visita de Eisenhower a España y la entrada en la ONU en 1955 como el final de la época de autarquía y aislamiento en España y del fin de esa postguerra del hambre y la pobreza.
- Crecieron en una sociedad de escasez y austeridad y fueron educados en una cultura de esfuerzo y dedicación.
- Tuvieron pocas oportunidades educativas y menos posibilidades de acceder a la Universidad, y se incorporaron muy jóvenes al mercado laboral.
- Su ventana al mundo fue la radio y la prensa.
- Muestran gran respeto por la jerarquía y la autoridad. Su carrera profesional se desarrolla prácticamente en una sola empresa, a la que son fieles y donde quieren jubilarse, es decir, sus planes son de permanencia a largo plazo.
- Valoran el sacrificio y la cantidad de esfuerzo más que el esfuerzo de calidad.
- Buscan relaciones duraderas basadas en la confianza y valoran la experiencia de los demás.
- Están jubilados o próximos al retiro.



ECONOMÍA

1939-1959: Primer periodo de autarquía y aislamiento. Comprende los años que transcurren desde 1939, en que termina la Guerra Civil, hasta 1959, cuando se aprueba el Plan Nacional de Estabilización. Periodo de crisis económica casi permanente que sufrió España desde el final de la Guerra Civil hasta los años cincuenta. Larga y profunda depresión económica, que conllevó un grave deterioro de las condiciones de vida de los ciudadanos, el crecimiento de la miseria, el mercado negro y que supuso el retroceso más grave en los niveles de bienestar de la población en los últimos 150 años de historia.

1959-1975: Se inicia el segundo periodo cuando se aprueba el Plan Nacional de Estabilización y se extendió desde entonces hasta la muerte de Franco en 1975. Este segundo periodo estuvo marcado por una mayor apertura comercial al exterior y un fortalecimiento del desarrollo.

POLÍTICA

1939-1975: Dictadura de Francisco Franco. Gobierno autoritario que sigue unas pautas de carácter autárquico en un ambiente de aislamiento internacional.

CIENCIA Y TECNOLOGÍA

1942: El ingeniero español Alejandro Goicoechea inventa el tren Talgo (Tren Articulado).

1945: La primera bomba atómica se lanzó en el 16 julio de 1945.

1946: Se inventa el horno microondas.

1948: El físico ruso George Gamow planteó que el Universo surgió de un estado de la materia extremadamente denso y caliente en un gran estallido conocido como Big Bang o Gran Explosión.

1950: Se inventa el velcro, un sistema de apertura y cierre rápido.

1952: Se profundizó en las bases teóricas del radar, consiguiéndose determinar los límites alcanzables en la detectabilidad, determinación de posición, velocidad, etc.

1957: La Unión Soviética lanzó con un cohete el primer satélite artificial, Sputnik 1.

ACONTECIMIENTOS MEMORABLES

1936: Guerra civil (1936-1939).

1939: Segunda guerra mundial (1939-1945).

1952: Puerto Rico elige ser Estado Libre Asociado.

1953: Aparece la televisión a color en EE.UU.

1953: Coronan a Isabel II a los 26 años.

1954: La época dorada del Rock 'n' Roll.

TRABAJO Y EMPRESA

En los últimos años de carrera profesional muchos veteranos y empresas estarían dispuestas a diseñar una transición laboral más adaptada a las necesidades de ambas partes. Se trata de flexibilizar nuevos modelos de trabajo en tiempo y forma que armonicen más favorablemente la aportación de valor al trabajo de los veteranos y se compatibilice con su momento vital.

En este sentido la legislación debe dar un impulso a estas nuevas formas de trabajo para que no penalicen ni a las empresas ni a la cotización de las pensiones de este colectivo.

3.1.1.2. CONTEXTO LABORAL

Tránsito profesional hacia la jubilación

El conocimiento adquirido por estos profesionales a lo largo de su vida es incuestionable y tanto las empresas como los propios profesionales quieren seguir aportando. Por ello la legislación laboral se debe ir adaptando a



los nuevos marcos y necesidades reales, jubilaciones flexibles, jubilación activa, etc. En definitiva, dar un impulso a un nuevo modelo de trabajo para que no se penalice, ni a las empresas, ni a la cotización de las pensiones de este colectivo.

Potenciar una jubilación activa y saludable

Favorecer el envejecimiento activo, saludable y sostenible en la etapa de la jubilación empieza a ser una prioridad de todos. Es importante anticipar y prevenir los retos del envejecimiento durante este nuevo periodo y prever la importancia del cuidado de su salud física, cognitiva, psicológica y social.

Después de la jubilación no tiene por qué venir la inactividad sino todo lo contrario, es el momento de realizar aquellas actividades que mejor nos hacen sentir y que nos generen mayor satisfacción. El tener proyectos vitales y profesionales es el mejor de los aliados para mantener una buena salud y bienestar.

Salud física

A lo largo de esta fase surgen cambios físicos y la prevención de la enfermedad es fundamental. Tenemos que ser proactivos y conocer estas enfermedades potenciales para saber cómo prevenirlas y actuar.

Salud cognitiva

Debemos conocer la importancia de proteger el cerebro y de prevenir su deterioro cognitivo, aprender a cuidarlo y potenciar su reserva de conocimiento y memoria.

Salud psicológica

La gran temida jubilación. La nueva generación de jubilados se siente en plena posesión de sus facultades y tienen la necesidad de ser considerados como personas útiles a la sociedad, enfrentándose al sentimiento de frustración y desvalorización que provoca el momento de la jubilación.

En esta nueva etapa es muy importante darles herramientas para vencer las creencias negativas de la frustración y ayudarles a generar una visión más realista y motivadora de su nueva vida.

Salud social

La conexión social con las personas nos aporta grandes dosis de felicidad sin las cuales nuestro envejecimiento sería más acelerado. Tenemos que generar alternativas para evitar la soledad, el aislamiento o la marginación.

Salud financiera

Los recursos económicos se recortan drásticamente en la jubilación y es el momento de gestionar una nueva economía que los haga sostenibles en el tiempo.

3.1.2. CÓMO DESARROLLAN SUS COMPORTAMIENTOS DIRECTIVOS

3.1.2.1. LA VOZ DE LOS MANAGERS

Dentro de este apartado hemos tratado de poner de manifiesto cuál es la visión de la gestión de personas de los manager, cómo consideran que comunican los objetivos de la organización, cómo realizan la escucha activa de sus colaboradores, en definitiva, cómo lideran sus equipos.



3.1.2.1.1. Cómo se ven los managers

A continuación, se describen las principales actuaciones directivas auto-reportadas de forma espontánea por esta generación de managers, en relación a cómo desarrollan los 10 comportamientos directivos trabajados en los *workshops* y descritos anteriormente en el capítulo 2:

1. VALORES: ¿Cómo viven los valores de la organización, los trasladan al equipo haciendo que los comprendan y lideran con su ejemplo?

- Asumen como propios los compromisos e interiorizan mucho los valores de la organización.
- Transmiten y comunican los valores en el día a día, explicándolos y puntualizándolos.
- Hacen partícipe al equipo de los compromisos y valores de la organización.
- Funcionan como ejemplo en valores y lo hacen en el día a día.
- Reconocen y refuerzan los comportamientos y actitudes que representan los valores de la organización.
- Tienen vocación de fidelidad ya que el llevar mucho tiempo en la empresa les hace que sientan más los valores.

Observaciones: A la hora de construir los valores no llegan a un acuerdo de si es mejor hacerlo de forma ascendente (a partir de las sugerencias de la plantilla: participativo) o descendente (a partir de los criterios de la dirección: impositivo).

2. ROL DEL EQUIPO: ¿Cómo hacen entender a su equipo su papel y el porqué de las cosas?

- Realizan un proceso de acogida que incluye una formación y/o tutoría inicial durante los primeros meses de trabajo del nuevo colaborador (aunque cada empresa tiene un estilo de organización distinto). Dan soporte con la mentorización.
- Difunden los valores de la compañía y los recuerdan a menudo.
- Realizan reuniones periódicas de grupo donde transmiten de manera clara y uniforme la información, ya sea de proyectos o del rol de cada miembro del equipo, pero transmitiendo el espíritu de equipo. Se genera *Feedback* en estas sesiones
- Fomentan el trabajo en equipo, estableciendo las responsabilidades de cada uno de los colaboradores y adaptando los puestos a las necesidades de la compañía.
- Los puestos no son rígidos, se adaptan a las necesidades de la compañía y ayudan a que los colaboradores no se estanquen en ellos.

Observaciones: Parten de la premisa inicial de que el despliegue de este comportamiento es diferente si el manager lo es de un equipo de empresa de servicios o de empresa de producto.

3. COMUNICACIÓN EFICAZ: ¿Solicitan opinión, tienen escucha activa y dan feedback de calidad al equipo?

- Plantean objetivos claros.
- Analizan en grupo la situación y generan propuestas.
- Realizan la toma de decisiones en base a las propuestas del grupo.
- Llevan a cabo un seguimiento y control del plan implantando pilotos, correcciones...
- Analizan el retorno de la experiencia para corregir errores e incentivar éxitos, y dan *feedback* para la mejora.



Observaciones: Reconocen que, a más edad, mayor resistencia a cambiar (por ejemplo, de puesto).

4. CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS / ACCIÓN COMÚN: ¿Cómo comparten los objetivos comunes e individuales? ¿Cómo establecen los objetivos individuales y de grupo? ¿Son claros, alcanzables y alineados con los de la compañía?

- Establecen objetivos en cascada:
 - Objetivos generales o de empresa: los marca la empresa pero con cierto grado de participación de los empleados, en función de su nivel de responsabilidad (a más nivel, más % de participación).
 - Objetivos de área: en línea con los objetivos de empresa cada área establece sus objetivos.
 - Objetivos de departamento: en línea con los objetivos de área cada departamento establece sus objetivos.
 - Objetivos individuales: los establece cada departamento pero buscando el consenso con el empleado y el alineamiento con los objetivos generales.
- Establecen objetivos que sean “alcanzables” pero “muy ambiciosos” y tienen que convencer a sus colaboradores de que es posible alcanzarlos.
 - Apuntan que echan en falta la fijación de más objetivos cualitativos, no solo cuantitativos.
- Cada 3-6 meses hacen entrevistas de seguimiento para revisar el grado de cumplimiento, y dan *feedback* a cada empleado. Y al menos mantienen una entrevista al año para revisar el cumplimiento final de objetivos (su generación se caracteriza por dar mucha importancia al *feedback*).
 - Del cumplimiento de objetivos se deriva el pago de incentivos y variables.
- Pueden establecer correcciones de los objetivos (de forma consensuada) dentro del ejercicio, por ejemplo, si se comprueba que son inalcanzables o si cambia la estrategia de la empresa.

Fases de cómo hacen el despliegue de objetivos individuales:

- Exponen al grupo los objetivos analizando su magnitud, cuantía y finalidad (“el por qué”).
- Individualmente trasladan a cada colaborador sus capacidades de logro de los objetivos (qué puede aportar), intentando obtener su compromiso de cumplimiento.
- En reuniones individuales consensuan con el colaborador las actuaciones que le ayuden a la consecución del objetivo individual, usando ideas tanto del colaborador como del responsable.
- Hacen seguimiento individualizado del avance de logro (por si hay que cambiar alguna actuación de las consensuadas), lo que lleva al mantenimiento del plan o a provocar cambios en estrategia.

Observaciones: La comunicación de los objetivos individuales no debe asociarse a la evaluación del desempeño (son dos momentos diferentes, que se deben separar).

5. DISFRUTE: ¿Cómo contribuyen a que su equipo disfrute haciendo su trabajo y cómo promueven un entorno de trabajo agradable y adecuado?

- Procuran la capacitación adecuada de cada colaborador en la función que desempeña cada colaborador, para



que no se sienta superado por las tareas y que tampoco le aburra su simplicidad.

- Para ello, hay que hacer un análisis de competencias (técnicas, relación, gestión...) de cada colaborador (esto no es función del manager), para adecuar las funciones a las competencias del colaborador (esto sí es función del manager), buscando la asignación correcta de tareas en función de los perfiles.
- Promueven la formación y realizan seguimiento de la idoneidad y adecuación. Por ejemplo, pueden tutorizar a las personas con más recorrido para llevarlas más allá.
- Delegan tareas y responsabilidades.
 - Crean confianza en la delegación.
 - Involucran en decisiones y responsabilidad sobre las mismas.
 - Son facilitadores de recursos para que los empleados puedan realizar sus tareas de forma adecuada.
 - Acompañan a sus colaboradores en las primeras decisiones para reforzar su capacidad para decidir.
 - Controlan que se adopten decisiones adecuadas.
- Motivan.
- Realizan un reconocimiento personal (no solo con el pago de incentivos) y dan *feedback* “de valor” (no solo a través de emails), que es fundamental.

6. ESTRATEGIA DE TRABAJO EN EQUIPO: ¿Cómo promueven el trabajo colaborativo, celebran los éxitos y aprovechan el talento de cada uno?

- Promueven las puertas abiertas en los despachos o, incluso, sin despachos.
- Dan mucho reconocimiento, sobre todo de palabra (y “las broncas” en privado).
 - Por ejemplo: los 3 mejores en el desarrollo de los objetivos.
- Realizan una comunicación abierta y directa, pero exigen a los más jóvenes que pidan aquello que necesitan o que “salgan” ellos a buscarlo (no darles todo hecho), por ejemplo, la formación.
 - Más proactividad en los equipos. Hay que fomentarla.
- Proponen temas, escuchan y deciden. Es importante la escucha activa.
- Hacen reuniones programadas (con el equipo).
 - También esperan que sean propuestas por el colaborador para conocer sus expectativas, saber su opinión y conseguir que se abran, ganar confianza.
- Evalúan el desempeño de los colaboradores: evaluación constante de lo que hacen bien y de lo que deben mejorar.
- Trabajan la comunicación, en línea con RRHH, a través de la relación técnico / manager.

Observaciones: Sería muy interesante la evaluación ascendente para fomentar la transparencia y la confianza en los equipos.



7. FORMACIÓN: ¿Cómo promueven, diseñan y son facilitadores de un plan de formación para cada miembro de su equipo?

- Promueven facilitar el desarrollo profesional de cada colaborador a través de un equipo propio de facilitadores, que se reúne con el colaborador para personalizar la formación y que hace un seguimiento de las acciones formativas.
 - Hacen reuniones individuales con los colaboradores que creen que tienen más interés, basándose en la intuición y en su participación en acciones formativas de años anteriores (por ejemplo, no se reúnen con aquellas personas que rechazaron ir al curso años anteriores).
 - Realizan seguimiento de la formación.
- Proponen crear equipos reducidos del mismo sector profesional para favorecer la formación más a medida.
- Usan la formación como herramienta de motivación (aunque es difícil motivar con la formación a su generación y a los Baby Boomers).

Observaciones: Hay que evitar los programas formativos “de siempre”: catálogos de cursos generalistas y repetitivos. Frente a esta visión antigua, está la de la formación como facilitadora del desarrollo profesional. La formación debe buscar el cumplimiento de objetivos de RRHH.

Por otro lado, parece que en este comportamiento no se refieren tanto a su rol de managers sino al rol del equipo de formación y de los facilitadores de la formación.

8. OPORTUNIDADES DE DESARROLLO: ¿Cómo ofrecen la posibilidad de asumir responsabilidades que permitan un desarrollo horizontal y/o vertical dando oportunidades de crecimiento a su equipo?

- Evitan el estancamiento de sus colaboradores fomentando de la formación continua y técnicas de desarrollo de habilidades.
 - Para ello, primero realizan una detección de necesidades, y después desarrollan las habilidades necesarias (por ejemplo: de relación, directivas, organizativas, idiomas, liderazgo, gestión de proyectos...).
- Delegan controladamente sin perder la responsabilidad del líder.
- Dan importancia a la promoción del grupo tanto interna como externa (“nosotros actuamos de cauce pero no de presa”):
 - Interna: hacen que los colaboradores tengan iniciativa e interés. No ponen trabas y fomentan que haya desarrollo vertical (promoción) y horizontal (a otros departamentos), intentando motivar así a su equipo.
 - Externa: facilitan el desarrollo profesional aún a costa de “perder” colaboradores (salidas).
- Favorecen el *assessment*, cuando los grupos son pequeños.

Observaciones: Diferencias intergeneracionales: los X y los Millennial (Y) empujan fuerte y desean responsabilidad.



9. RECONOCIMIENTO: ¿Cómo reconocen el trabajo bien hecho para que todos se sientan valiosos?

- El reconocimiento lo ven fundamental pero se tiene que materializar en mejoras, porque si no, genera frustración (dualidad Reconocimiento - Frustración).
- Consideran que la recompensa depende del estilo de dirección del líder, porque hay estilos de dirección a los que no les gusta hacer reconocimiento.
- Destacan que para reconocer de verdad hay que saber liderar, dar autonomía, empoderar. Diferencian entre modelo de autoridad vs. modelo de liderazgo: es preferible liderar que mandar.
 - Implica delegar.
- Ven fundamental la credibilidad de las empresas a la hora de recompensar para evitar que haya diferentes “varas de medir”, y que el resultado final del reconocimiento se traduzca en falta de equidad.

10. CONCILIACIÓN: ¿Son facilitadores de la conciliación personal y familiar de las personas de su equipo? ¿Promueven las medidas de conciliación en un ámbito de corresponsabilidad e igualdad de oportunidades?

Creen que la conciliación es un aspecto que depende de la generación: las generaciones X y Millennial (Y) exigen más conciliación. Pero, ellos (los senior) se perciben como partidarios de la conciliación laboral.

Para favorecerla:

- Generan confianza en los equipos y facilitan la flexibilidad (esto lo ha permitido la tecnología).
- Establecen objetivos con claridad (y que no impliquen cumplir horario) y los miden adecuadamente.
- Fomentan la implicación y responsabilidad, independientemente de la presencia física (presentismo).

Todo ello se ha visto ayudado por la tecnología, que favorece la movilidad.

3.1.2.1. Cómo son percibidos por sus colaboradores según su visión

Durante los *workshops* los managers rellenaron un cuestionario en el que les preguntamos sobre el nivel de aceptación que consideran tienen sus comportamientos en sus colaboradores según la generación a la que pertenecen (Generación Y, Generación X y Generación Baby Boomer). En la tabla 1 se expone el gráfico con su valoración promedio.

Los managers de la **Generación Tradicionalista** creen que la generación que mejor ve y acepta cómo desarrollan sus comportamientos directivos es la **Generación X**, seguida de la **Generación Y** y, por último, de la **Generación Baby Boomer**. Y los tres comportamientos mejor valorados los siguientes: **Valores, Rol del equipo, Consecución de objetivos y Estrategia de equipo**.

También podemos observar que consideran que su forma de gestionar los aspectos relacionados con la conciliación puede ser menos entendidos por la Generación Y, o que les falta conocer cuáles son sus necesidades reales.

TABLA 1. Valoración promedio de la aceptación que los managers creen que tienen sus comportamientos directivos entre sus colaboradores según la generación a la que pertenecen. (1 punto mínima aceptación - 5 puntos máxima aceptación)

MANAGER GENERACIÓN T	EMPLEADOS			PROMEDIO TOTAL
	GENERACIÓN Y	GENERACIÓN X	GENERACIÓN BB	
COMPORTAMIENTOS DIRECTIVOS				
01. Valores	4,25	4,00	4,00	4,08
02. Rol del equipo	4,25	4,00	4,00	4,08
03. Comunicación eficaz	3,67	4,00	4,00	3,89
04. Objetivos	4,00	4,00	4,00	4,00
05. Disfrute	3,67	4,00	3,67	3,78
06. Trabajo en Equipo	4,25	4,25	3,50	4,00
07. Formación	3,25	4,00	3,00	3,42
08. Desarrollo	4,13	4,13	3,00	3,75
09. Reconocimiento	4,00	4,25	3,00	3,75
10. Conciliación	3,00	4,33	4,33	3,89
TOTAL GENERAL	3,91	4,09	3,63	3,88

En el mismo sentido podemos ver que sus comportamientos en cuanto al **Reconocimiento, Desarrollo y Formación** tienen mayor dificultad de gestión con respecto a la generación BB, y en general con todas las generaciones, pero muy posiblemente por la falta de herramientas puestas a su disposición por la organización.

3.1.2.2. LA VOZ DE LOS EMPLEADOS

El discurso de los empleados en torno a los comportamientos directivos de sus managers fue el siguiente:

Percepción general

Es la generación más firmemente alineada con los valores de la empresa y esta actitud no es solo aplicable a los jefes senior sino también a los subordinados de esta generación. Su experiencia y sus posiciones afianzadas, así como su voluntad de legar su *"know how"* les granjea, de forma unánime, el respeto de todas las generaciones de colaboradores.

Lo que produce un mayor disenso entre los subordinados, especialmente entre los más jóvenes, pero no solo entre ellas, es su forma de gestionar los equipos y su concepción sobre el valor de la participación en la consecución de los objetivos.

Tienen un exaltado sentido de la responsabilidad y el ejercicio del cargo es una prioridad vital. De ahí su marcado sentido de urgencia y en ocasiones un estilo autoritario cuando se trata de lograr resultados. Son esencialmente reactivos y la gestión contemporánea basada en un modelo de compromiso y participación con los empleados les parece una exigencia del contexto, pero no una filosofía en la que enmarcar su estilo de dirección.



RELACIONES. PRIMERAS IMPRESIONES SEGÚN GENERACIÓN DE COLABORADORES:

Tradicionalista Mujer: Son jefes que te dejan hacer, “Vive y deja vivir”. Están al final del recorrido y no tienen nada que demostrar. Tienen una firme voluntad de legar *know how* para que “la cosa siga funcionando”

Baby Boomer Hombre: “No tiene absolutamente nada que demostrar, ni a los de arriba ni a los de abajo (...), ya ha llegado al punto en el que el cumplimiento de objetivos no tiene la misma relevancia para él que para el resto de otras generaciones, pero aun así te trasladan que tienes que cumplir con los mismos. Asimismo, te dicen que has de aprender “las cuatro cosas” que estaban un poco más reservadas para que esto siga funcionando de la misma manera cuando él no esté”

Generación X Hombre: “Pone cordura trasladando lo que tiene que trasladar y reservándose aquellos aspectos que él considera que puede interferir en el equipo para generar al final un mejor resultado. Yo sé muchas cosas porque me las cuenta dos semanas después”.

Generación Y Hombre: “Controla cosas que nadie sabe, han lidiado con áreas, como los sindicatos ...”.

DISCURSO DE LOS EMPLEADOS EN TORNO A LOS 10 COMPORTAMIENTOS DIRECTIVOS DE SUS MANAGERS:

1. VALORES: ¿Cómo viven los valores de la organización, los trasladan al equipo haciendo que los comprendan y lideran con su ejemplo?

- El compromiso es el valor insignia de los tradicionalistas. Es la generación más firmemente alineada con los valores de la empresa y actitud no es solo aplicable a los jefes senior sino también a los subordinados de esta generación.
- El corporativismo, como valor central, se halla estrechamente ligado a la ocupación de posiciones consolidadas.
- La firme voluntad de legar su *know how*, es un valor en el que inciden los colaboradores con independencia de la generación a la que pertenezcan y que les granjea, de forma unánime, el respeto de todos ellos.

2. ROL DEL EQUIPO: ¿Cómo hacen entender a su equipo su papel y el porqué de las cosas?

- Ejercen su autoridad asumiendo la alta presión asociada a su desempeño.
- Su larga experiencia les permite en la mayoría de las ocasiones “predicar con el ejemplo”.
- Se les reconoce capacidad efectiva de negociación.
- Dan apoyo y alternativas en las situaciones comprometidas.
- Según sus colaboradores, los tradicionalistas construyen la fortaleza del equipo sobre su capacidad para “ejercer el cargo”, entendiendo la expresión como una combinación de manejar presión, tener *networking*, dar apoyo y demostrar *expertise*.

3. COMUNICACIÓN EFICAZ: ¿Solicitan opinión, tienen escucha activa y dan *feedback* de calidad al equipo?

- El *feedback* es considerado una práctica reservada para proyectos terminados y como evaluación final.



- No es frecuente entre los jefes veteranos practicarlo durante el proceso de ejecución de un proyecto como forma de control y refuerzo.
- Con frecuencia conciben el *feedback* como crítica obligada al finalizar un proyecto.
- No suelen trasladar al equipo toda la información que poseen. Dar demasiados detalles, más que favorecer la consecución de objetivos puede ralentizar, e incluso bloquear, los procesos.
- Les cuesta aceptar que sin experiencia se puedan tener buenas ideas. Esta es una “queja” especialmente entre la generación de colaboradores más jóvenes.

4. CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS / ACCIÓN COMÚN: ¿Cómo comparten los objetivos comunes e individuales? ¿Cómo establecen los objetivos individuales y de grupo? ¿Son claros, alcanzables y alineados con los de la Compañía?

- En general, para los jefes tradicionalistas el trabajo en equipo y los sistemas de evaluación por objetivos no son elementos que hayan estado presentes en el estilo de dirección en el que ellos se han formado.
- Progresivamente van reconociendo estos procedimientos como una exigencia del modelo contemporáneo y los han incorporado a su forma de gestión.
- Los sistemas de evaluación del desempeño destinados a medir el cumplimiento de los objetivos están implantados desde la dirección de la empresa, y también en este proceso los jefes se rigen por el procedimiento establecido. Evitan en la medida de lo posible prescindir de los procedimientos establecidos, aunque como acabamos de señalar no se identifiquen con ellos.
- La norma es que manda la política de empresa, ante la que los jefes veteranos dicen tener un margen reducido de actuación. Los colaboradores inciden en que eligen siempre lo establecido a lo alternativo.
- Esta forma de generar acción en común les da seguridad porque se identifica plenamente con la premisa de la gestión correcta: consecución de resultados.

5. DISFRUTE: ¿Cómo contribuyen a que su equipo disfrute haciendo su trabajo y promueven un entorno de trabajo agradable y adecuado?

- Ligado estrechamente a la manera de generar acción en común, el entorno de trabajo es especialmente técnico basado en la experiencia y los conocimientos.
- El disfrute en el trabajo presenta para esta generación una única dimensión, que es la consecución de los resultados.
- Según los colaboradores, los aspectos relativos a la implicación y el compromiso no suelen estar muy presentes en su forma de concebir ni el contenido, ni el significado del trabajo.
- Dar *feedback* más asiduamente es una herramienta que no utiliza esta generación como herramienta de reconocimiento y disfrute.

6. ESTRATEGIA DE TRABAJO EN EQUIPO: ¿Cómo promueven el trabajo colaborativo, celebran los éxitos y aprovechan el talento de cada uno?

- Reconocen los méritos de sus colaboradores, pero en consonancia con su concepción “normativa” de la gestión del equipo, la estrategia de los jefes veteranos es guiarse por las normas establecidas, que no suelen interpretarse, ni ofrecer posibles alternativas, con el fin de conseguir el consenso (a veces un poco forzado o ficticio) en la toma de decisiones.



- Modificar las funciones o responsabilidades de los miembros de un equipo una vez iniciado el proyecto es concebido como falta de orden y tiempo para ellos. Que cada uno desempeñe el rol asignado desde el inicio del proceso suele ser, según su criterio, la mejor forma de lograr objetivos.
- La estrategia del “seguimiento normativo” se combina con el apoyo en su experiencia y conocimientos, lo que en ocasiones puede conducir a un cierto autoritarismo.
- Esta actitud se interpreta de forma muy diferente según la generación del subordinado. Cuando los empleados veteranos hablan del “autoritarismo” de los jefes veteranos aparece sistemáticamente un tono de justificación; sin embargo, para el resto de las generaciones (con un discurso más crítico cuanto más joven es la generación de pertenencia), se considera una forma de desaprovechar el talento de los colaboradores.

7. FORMACIÓN: ¿Cómo promueven, diseñan y son facilitadores de un plan de formación para cada miembro de su equipo?

- Aunque difunden y facilitan las iniciativas de formación ofertadas desde la compañía no suelen mostrar un gran entusiasmo hacia los programas formativos.
- Esta forma de actuar está guiada por la importancia que le otorgan al valor de la experiencia y el convencimiento de que “a trabajar se aprende trabajando”.
- Se valora entre los colaboradores su voluntad de “transmitir unas claves” que contribuyan de forma definitiva al correcto funcionamiento de la organización. No se trata tanto de un legado de conocimientos técnicos (tanto ellos como las generaciones más jóvenes saben que este puede ser su punto débil) sino de la difusión de unos códigos de relación con determinadas áreas de la compañía, estrechamente relacionados con la forma correcta, y por extensión de la capacidad efectiva, para negociar determinadas situaciones.
- En definitiva, no tienen reservas a la hora de legar su *know how*, aunque las generaciones más jóvenes (la Y insiste en este aspecto) suelen señalar que no se les hace un “traspaso de poderes”.

8. OPORTUNIDADES DE DESARROLLO: ¿Cómo ofrecen la posibilidad de asumir responsabilidades que permitan un desarrollo horizontal y/o vertical, dando oportunidades de crecimiento a su equipo?

- Son conscientes de que, especialmente durante los periodos de recesión por el estancamiento que sufren las empresas, se les considera un tapón para la promoción profesional de las generaciones más jóvenes.
- Reconocen generalmente su “retraso” tecnológico al tiempo que son proclives a legar su *know how* en las rectas finales de sus carreras, muy próximos a la jubilación momento en el que no tienen nada que demostrar, solo con la intención de que “las cosas sigan funcionando”.
- Sin embargo, los subordinados consideran que las facilidades que el jefe veterano ofrece para promocionar dependen de la presión que tengan desde arriba y de la personalidad del propio superior jerárquico.

9. RECONOCIMIENTO: ¿Cómo reconocen el trabajo bien hecho para que todos se sientan valiosos?

- Frecuentemente dan muestras públicas de reconocimiento al equipo.
- Los jefes tradicionalistas suelen presentar planes bien definidos para poder “controlar”, desde una perspectiva en ocasiones paternalista (pensar que su experiencia, les permite saber mejor que el propio empleado lo que le conviene), la carrera profesional de los empleados.



- Les parece una forma de fidelizar al subordinado evitando su interés ante las ofertas de colaborar con otros departamentos que los jefes BB suelen interpretar como una posibilidad de “debilitar” su estructura funcional y no tanto su estatus.
- Dosifican la visibilidad y la delegación para mantener el control.

10. CONCILIACIÓN: ¿Son facilitadores de la conciliación personal y profesional de las personas de su equipo? ¿Promueven las medidas de conciliación en un ámbito de corresponsabilidad e igualdad de oportunidades?

- Siguiendo la lógica de su actitud comprometida, contribuyen al cumplimiento de toda la normativa relativa a flexibilidad laboral y gestión del tiempo.
- Sus dinámicas de actuación son básicamente reactivas, nunca proactivas. No ponen impedimentos, pero tampoco suelen tener iniciativas en este ámbito.
- Respetan los horarios flexibles o modalidades de teletrabajo etc. pero no suelen ser los primeros en practicarlas.
- Socializados en la idea del presentismo tan arraigada en la cultura empresarial de su generación, los jefes tradicionalistas suelen mostrar muchas reticencias a “predicar con el ejemplo” cuando, como han explicado sus colaboradores, es una práctica común en el desempeño técnico.

CUADRO 1. El jefe Tradicionalista según sus colaboradores

	CORPORATIVOS	ORIENTADOS A RESULTADOS
	COMPROMETIDOS	CERCANOS
	EXPERIMENTADOS	PATERNALISTAS

CUADRO 2. El jefe Tradicionalista según la voz generacional de sus colaboradores

GENERACIÓN	JEFE TRADICIONALISTA
TRADICIONALISTAS	<ul style="list-style-type: none"> • Te deja hacer/vive y deja vivir • Confianza
GENERACIÓN BB	<ul style="list-style-type: none"> • Personas al servicio de las personas • Accesible • No defienden demasiado a los colaboradores
GENERACIÓN X	<ul style="list-style-type: none"> • Deja hacer, pero dirige • Cercanía, capacidad humana, transmite la experiencia
GENERACIÓN Y	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia • Conocedores de la empresa • Paternalistas



3.1.2.3. LA VOZ DE RECURSOS HUMANOS

3.1.2.3.1. Nivel de aceptación de sus comportamientos directivos

Durante los *workshops* los distintos grupos de managers realizaron su exposición, que fue escuchada y valorada por lo que hemos denominado la “voz de los Recursos Humanos”. En un cuestionario éstos definieron el nivel de aceptación o desarrollo que consideraban tenían los comportamientos directivos de estos managers.

A continuación, se expone la tabla con sus valores promedio:

TABLA 2. Valoración promedio de la aceptación que los profesionales de RRHH creen que tienen los comportamientos directivos de esta generación de managers. [1 punto mínima aceptación - 5 puntos máxima aceptación]

VALORACIÓN RRHH	Promedios
01. Valores	4,71
02. Rol del equipo	3,82
03. Comunicación eficaz	2,88
04. Objetivos	3,65
05. Disfrute	2,94
06. Trabajo en Equipo	3,41
07. Formación	3,35
08. Desarrollo	3,59
09. Reconocimiento	3,41
10. Conciliación	2,76
TOTAL PROMEDIO	3,45

COMPORTAMIENTOS MÁS FUERTES

Los responsables de Recursos Humanos creen que el comportamiento que gestionan mejor los managers de la **Generación Tradicionalista** son los **Valores y el Rol del equipo**.

En cuanto a los **Valores**, están de acuerdo en que asumen como propios los compromisos e interiorizan mucho los valores de la organización, lo cual los convierte en un ejemplo para sus colaboradores. Además, transmiten estos valores en el día a día y refuerzan los comportamientos de su equipo que representan los valores de la organización.

En cuanto al comportamiento de **Rol del equipo**, creen que realizan un proceso de acogida inicial (con tutorías o mentorización), difunden los valores de la compañía y los recuerdan a menudo, realizan reuniones periódicas de grupo donde transmiten de manera clara y uniforme la información y establecen las responsabilidades de cada uno de los colaboradores.



COMPORTAMIENTOS MÁS DÉBILES

Por otro lado, los comportamientos con menos nivel de desarrollo de esta generación son **Conciliación y Comunicación eficaz**.

Aunque los managers exponen que promueven la **Conciliación** generando confianza, facilitando la flexibilidad horaria, estableciendo objetivos claros, fomentando la implicación y la responsabilidad... los responsables de RRHH no creen que estos comportamientos estén lo suficientemente desarrollados en sus prácticas.

Lo mismo ocurre con **Comunicación eficaz**, los managers afirman que primero plantean el objetivo, analizan la situación y generan propuestas en grupo. Después realizan la toma de decisiones en base a las ideas del grupo y por último realizan un seguimiento del plan, aportando *feedback* a sus colaboradores. Sin embargo, los responsables de RRHH creen que este comportamiento está poco desarrollado y que precisa de más prácticas que lo mejoren.

3.1.2.3.2. Nivel de aceptación de sus comportamientos directivos respecto a sus colaboradores

Además, los profesionales de RR.HH. rellenaron un cuestionario en el que les preguntamos sobre el nivel de aceptación que consideran tienen los comportamientos directivos de estos managers en relación con la generación de los colaboradores (Generación Y, Generación X y Generación Baby Boomer) a la que se dirigen. A continuación, se expone el gráfico con su valoración promedio:

TABLA 3. Valoración promedio de la aceptación que los profesionales de RR.HH. creen que tienen los comportamientos directivos de esta generación de managers, por parte de tus colaboradores. (1 punto mínima aceptación - 5 puntos máxima aceptación)

MANAGER GENERACIÓN T	EMPLEADOS			PROMEDIO TOTAL
	GENERACIÓN Y	GENERACIÓN X	GENERACIÓN BB	
01. Valores	4,13	4,31	4,56	4,33
02. Rol del equipo	3,44	3,93	4,13	3,81
03. Comunicación eficaz	2,81	3,38	3,53	3,25
04. Objetivos	3,25	3,69	3,56	3,50
05. Disfrute	3,13	3,31	3,31	3,25
06. Trabajo en Equipo	3,56	3,88	3,75	3,73
07. Formación	3,50	3,63	3,44	3,52
08. Desarrollo	3,13	3,63	3,44	3,40
09. Reconocimiento	3,44	3,75	4,13	3,77
10. Conciliación	2,94	3,38	3,31	3,21
TOTAL GENERAL	3,33	3,69	3,72	3,58



Los responsables de RR.HH creen que la generación de colaboradores que mejor ve y acepta el cómo los Managers Tradicionalistas desarrollan sus comportamientos directivos son los de la **Generación Baby Boomer**, seguidos de la **Generación X** y por último la **Generación Y**.

Siendo los tres comportamientos mejor valorados los siguientes; **valores, rol del equipo y reconocimiento**.

Los comportamientos relacionados con la **Comunicación eficaz** y **Conciliación**, coinciden en que son los peores valorados y, en especial, en la gestión de los colaboradores de la generación Y, criterio que coincide con la visión que los seniors mantienen en su propia gestión.

TOTALES:

Se observa que las opiniones de los managers de la **Generación Tradicionalista** y los responsables de RRHH difieren en el grado de desarrollo de los comportamientos.

Los managers creen que los colaboradores con mayor nivel de aceptación de sus comportamientos son los de la **Generación X**, seguidos de la **Generación Y** y por último la **Generación Baby Boomer**.

Por su parte, los responsables de RRHH creen que en primer lugar estarían los managers de la **Generación Baby Boomer**, seguidos de la **Generación X** y por último la **Generación Y**.

3.1.2.3.3. DAFO Managers

Durante la realización de los *workshops* con los profesionales de RR.HH se les pidió que realizaran un DAFO donde valoraran las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades del liderazgo intergeneracional de los managers Tradicionalistas, y además, se les pidió que votaran aquellas valoraciones que consideraran más relevantes. Siendo estos los resultados:

ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS

- Experiencia y conocimiento de la empresa/ sector/ sociedad. Visión holística e integradora. (Puntuación: 6)
- Disciplina y valores (en su ADN), por el tipo de educación. (Puntuación: 4)
- Figuras clave en la transmisión de conocimiento (know-how) experto y valores. Tienen conocimiento del funcionamiento interno de la organización (saben a quién dirigirse para “desbloquear bloqueos”). (Puntuación:4)
- Han crecido y han hecho crecer a la organización. (Puntuación: 2)
- Fuerte red de contactos influyentes. (Puntuación: 1)
- Seguridad derivada de su estatus reconocido y consolidado (sin “miedo” al futuro profesional). (Puntuación: 1)
- Tienen capacidad para priorizar, les permite trabajar más cómodamente, sin estrés. (Puntuación:1)
- Son líderes y modelos a seguir para las nuevas generaciones. Mentoring. (Puntuación: 1)
- Son fieles a la organización y estables (situación personal consolidada). (Sin Puntuación)

ANÁLISIS DE LAS DEBILIDADES

- Falta de desarrollo de habilidades digitales. (Puntuación: 6)
- Resistencia al cambio. (Puntuación: 6)
- Estilo de liderazgo vertical (“orden y mando”), choca especialmente con los Millennial (Y).
- Cultura de presentismo difícil de cambiar, poca conciliación. (Puntuación: 1)



- Falta de escucha activa (puede que más asociado a la edad que a la generación), no aceptan que les digan lo que tienen que hacer. (Puntuación: 1)
- No dan suficiente *feedback* debido a la forma de gestionar equipos que han vivido (“a la antigua”). (Puntuación: 1)
- Resistencia a la jubilación, sobre todo los directivos y managers (no en plantilla base). (Sin Puntuación)
- Enfoque paternalista de la gestión (se podría percibir como una fortaleza si se entiende como un reflejo de la seguridad que transmiten). (Sin Puntuación)

Podríamos decir que como debilidad de las empresas está la gestión del alto conocimiento que tienen todos nuestros responsables de la Generación Senior y que tendrán que instrumentar palancas para conseguir “capitalizar ese gran conocimiento”.

ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES

- Convertirse en *coaches* o mentores de la compañía para el desarrollo profesional de los empleados. (Puntuación: 7)
- Aprovechar su “capacidad de perspectiva”. (Puntuación: 5)
- Aprovechar su conocimiento sobre cómo moverse dentro de la compañía y sobre protocolo “oculto” o “no escrito”. (Puntuación: 3)
- Aportar relaciones sólidas y contactos fuertes y con poder (y personales, no virtuales). (Puntuación: 2). Convertirse en líderes de opinión.
- Convertirse en la “memoria histórica” de la compañía. (Sin Puntuación)
- Fortalecer la cultura gracias a su “valores arraigados” (a los que a veces se debe volver) “Embajadores de la compañía”. (Sin Puntuación)

NOTA: Se incluyen como oportunidades las siguientes fortalezas: son “estructurados” y saben “escuchar”.

ANÁLISIS DE LAS AMENAZAS

- La invasión de las nuevas tecnologías. (Puntuación: 5)
- La volatilidad del entorno, en constante cambio (idiomas, digitalización) (Puntuación: 4)
- Su no inclusión, por parte de las empresas, en nuevos proyectos (innovación, etc.) (Puntuación: 3)
- Los cambios de funciones que pueden suponer “degradaciones”. (Puntuación: 2)
- La poca inversión de las empresas en este colectivo. (Puntuación: 1)
- Las reestructuraciones sectoriales (fusiones, EREs). (Sin Puntuación)
- Su menor formación académica o reglada (en comparación con las nuevas generaciones: Masters...), se han formado en el puesto, trabajando. (Sin Puntuación)
- Su masculinización (como generación), escaso acceso a puestos de dirección para las managers mujeres. (Sin Puntuación)

NOTA: Amenaza para las compañías: posible pérdida de *expertise* cuando abandonen la empresa.



3.1.3 CÓMO DESARROLLAR SU LIDERAZGO INTERGENERACIONAL: HOJA DE RUTA

Los profesionales de recursos humanos, tanto por lo expresado a través del auto reporte que hicieron los propios protagonistas como a través de la visión de sus colaboradores, definieron qué medidas deberían ponerse en marcha para ayudarles en su desarrollo como líderes intergeneracionales.

3.1.3.1 CATÁLOGO DE MEDIDAS

1. VALORES: Cómo hacer que el manager viva los valores de la organización, los traslade al equipo haciendo que los comprendan y lidere con su ejemplo	IMPACTO EMPLEADOS				
	t	bb	x	y	z
Sensibilizar en diversidad: Sesiones de coaching <ul style="list-style-type: none"> Programas de sensibilización de diversidad e igualdad de oportunidades para minimizar las creencias sobre el machismo, presentismo y paternalismo, para cambiar los valores y percepciones de éstos. Desayunos informales para democratizar los valores. 	✓	✓	✓	✓	✓
Del adoctrinamiento al enamoramiento de los valores: Desayunos con la alta dirección <ul style="list-style-type: none"> Aprovechar sus valores y enseñarles a pasar del adoctrinamiento al enamoramiento para que los empleados los hagan suyos. Se propone realizar desayunos en los que los empleados se reúnan con la presidencia o comité de dirección para trabajar dicho objetivo. 				✓	✓

Sensibilizar en diversidad: Sesiones de coaching

Se destaca la oportunidad de realizar desayunos y sesiones informales para desarrollar programas de sensibilización en diversidad e igualdad de oportunidades, ya que se detectan en esta generación valores muy ligados al machismo en cuanto al rol de las mujeres en el trabajo, al presentismo en relación a que generan una cultura de la presencia como modo de medir el rendimiento y el compromiso de sus equipos y al paternalismo. En definitiva, se persigue con estas sesiones que aprendan a gestionar y a medir a sus personas por su aportación de valor y no por criterios subjetivos.

Del adoctrinamiento al enamoramiento de los valores: Desayunos con la alta dirección

Por otro lado, es una generación con los valores de la organización muy arraigados después de muchos años de trabajar en ella, valores que viven en primera persona pero que no son capaces de trasladar a las generaciones más jóvenes. En este sentido se propone realizar desayunos en los que los empleados se reúnan en distintos momentos con la alta dirección para compartir el porqué y el para qué los objetivos de la organización basados en los valores corporativos. El fin es pasar del adoctrinamiento al enamoramiento.



2. ROL DEL EQUIPO: Cómo hacer para que el manager haga entender a su equipo su papel y el porqué de las cosas	IMPACTO EMPLEADOS				
	t	bb	x	y	z
Del liderazgo autoritario al liderazgo colaborativo: Sesiones de coaching <ul style="list-style-type: none"> Realizar sesiones de coaching para cambiar el liderazgo autoritario con el fin de flexibilizar su estilo de liderazgo y hacerles entender las ventajas del trabajo colaborativo. Generar espacios abiertos y eliminar barreras. 			✓	✓	✓
Las ventajas del liderazgo colaborativo: Sesiones de Team Building <ul style="list-style-type: none"> Realizarles un ejercicio dónde se desarrolle un mismo objetivo una vez en equipo y otra vez sin equipo para hacerles ver que el trabajo en equipo genera beneficios reales. 	✓	✓	✓	✓	✓

Del liderazgo autoritario al liderazgo colaborativo: Sesiones de coaching

Aunque se considera que por su edad es difícil cambiar su estilo de liderazgo jerárquico y autoritario por un liderazgo colaborativo, se propone intentar trabajarlo con sesiones de coaching para orientarlos más hacia un liderazgo más democratizado y colaborativo, con el que vean que el valor del trabajo en equipo es clave para consecución de mejores resultados.

Las ventajas del liderazgo colaborativo: Sesiones de Team Building

Y para hacerles ver que el trabajo en equipo aporta mejores resultados se propone generar un rol play para trabajar el mismo objetivo, una vez de manera individual y otra vez de manera conjunta, con todos los miembros del equipo.

3. COMUNICACIÓN EFICAZ: Cómo hacer que soliciten opinión, tengan escucha activa y den <i>feedback</i> de calidad al equipo	IMPACTO EMPLEADOS				
	t	bb	x	y	z
Comunicación eficaz a través de la evaluación del desempeño: KPI´s de hitos de comunicación <ul style="list-style-type: none"> Se propone mejorar la escucha activa y el <i>feedback</i> de calidad a través de la evaluación de su desempeño. Se tratad de definir KPI´s con hitos de comunicación obligatoria, y contabilizar reuniones realizadas y número de cosa positivas resaltadas... 	✓	✓	✓	✓	✓
Acercamiento al equipo: a través de espacios abiertos <ul style="list-style-type: none"> Para que sean más accesibles se propone oficinas abiertas. 				✓	✓

Comunicación eficaz a través de la evaluación del desempeño: KPI´s de hitos de comunicación

La valoración de su eficacia en la comunicación con sus equipos, y sobre todo con relación a sus colaboradores más jóvenes, es muy baja. Les cuesta solicitarles opinión por su falta de experiencia y no tienen hábito en darles un *feedback* continuo tal como lo demandan. Además, el momento del *feedback* siempre es para destacar áreas de mejora y no reconocer el trabajo bien hecho.



Como medida de mejora se propone implementar una medición objetiva de sus hitos de comunicación a través de su evaluación del desempeño. Se trata de definir unos KPI's que definan unos hitos de comunicación obligatoria en los que se puedan contabilizar reuniones realizadas y cosas positivas resaltadas a sus empleados.

Acercamiento al equipo: a través de espacios abiertos

También se considera importante acercarle a su equipo para que se genere una comunicación más fluida y más cercana a través de la remodelación de sus despachos en nuevas zonas de trabajo más abiertas.

4. CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS / ACCIÓN EN COMÚN: Cómo hacer para que compartan con su equipo, de forma clara y conjunta. Cómo ayudarles a que desagreguen los objetivos de equipo en objetivos individuales claros, alcanzables y alineados siendo coherente con los generales de la compañía.	IMPACTO EMPLEADOS				
	t	bb	x	y	z
<p>El arte del equilibrio entre la comunicación transparente y la justa: reuniones periódicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se trata de armonizar debidamente lo que se debe decir y lo que se puede decir a la hora de comunicar los objetivos para intentar involucrar al máximo al equipo. • Propuesta de realizar reuniones periódicas presentadas por segundas líneas... 			✓	✓	✓

El arte del equilibrio entre la comunicación transparente y la justa: reuniones periódicas

Se reconoce en esta generación de managers que por su nivel directivo son los que más información estratégica manejan y que para trasladar dicha información a sus equipos tienen que equilibrar entre la que pueden con la que deben compartir, para hacer comprender así a sus personas el porqué y el para que de sus objetivos.

Se entiende que este es un arte que tienen practicar ya que, aunque tengan información reservada, deben saber también cómo compartir con sus colaboradores, de forma clara y precisa, los objetivos de equipo e individuales.

Se pone el ejemplo de que si el objetivo de la organización es construir una catedral, se debe hacer saber para que los operarios que deben construir los ladrillos lo hagan con mejor criterio.

Una propuesta al respecto es delegar en mandos de nivel inferior al suyo la presentación y seguimiento de los objetivos en reuniones periódicas.



5. DISFRUTE: Cómo ayudar al manager a que contribuya a que su equipo disfrute haciendo su trabajo y promueva un entorno de trabajo agradable y adecuado	IMPACTO EMPLEADOS				
	t	bb	x	y	z
Desarrollar las habilidades interpersonales y sociales: programas de inteligencia emocional <ul style="list-style-type: none"> Trabajar las habilidades interpersonales y sociales a través de dinámicas de inteligencia emocional y de <i>team building</i> para a disfrutar del trabajo en un entorno de conocimiento del otro. 	✓	✓	✓	✓	✓

Desarrollar las habilidades interpersonales y sociales: programas de inteligencia emocional

Sale muy claro que tienen que trabajar la inteligencia emocional por ser una generación que desde que se incorporó al ámbito de trabajo ha puesto una pantalla en las relaciones interpersonales y sociales. Se sienten muy cómodos en la esfera profesional pero muy poco hábiles en el ámbito más personal, y por lo tanto, no tienen información directa de quiénes son sus personas, qué quieren y qué les motiva.

Además, se ve muy aconsejable que participen en programas de *team building* con el fin de conocer mejor a su equipo en un entorno más relajado, distendido y de disfrute.

6. ESTRATEGIA DE TRABAJO EN EQUIPO: Qué herramientas se le pueden dar al manager para que promueva el trabajo colaborativo, con el fin de aprovechar el talento de cada uno para conseguir un desempeño eficiente de las tareas	IMPACTO EMPLEADOS				
	t	bb	x	y	z
Conocer el talento de los miembros del equipo. Programas de Team Building <ul style="list-style-type: none"> Trabajar con dinámicas de <i>team building</i> y sesiones informales para conocer a las personas del equipo tanto en el ámbito personal como en el profesional y así poder definir mejor la estructura, roles de cada uno de los miembros del equipo en base a su talento y motivaciones. 			✓	✓	✓

Conocer el talento de los miembros del equipo. Programas de Team Building

Nuevamente sale la necesidad de trabajar esta competencia en programas de *team building* con el fin de conocer mejor a las personas de su equipo y sobre todo a las generaciones más jóvenes. Volvemos al punto anterior: si no se conoce bien a los colaboradores por esa falta de proximidad personal, difícilmente se puede definir adecuadamente la estructura del equipo, el rol que cada colaborador debería tener y generar un ambiente de colaboración. Por ello, estos programas son aconsejables para que el manager entienda la importancia de saber quiénes son sus colaboradores y cuál es la aportación de valor de cada uno de ellos.



7. FORMACIÓN: Cómo ayudar al manager a que empodere a su equipo para que identifique sus propias necesidades formativas y sepa trazar junto a ellos sus planes de formación, siendo un apoyo y facilitador.	IMPACTO EMPLEADOS				
	t	bb	x	y	z
<p>De la formación al desarrollo</p> <ul style="list-style-type: none"> Ampliar la perspectiva de formación para encaminarla al desarrollo del equipo. 	✓	✓	✓	✓	✓

De la formación al desarrollo

En este apartado, siguen las directrices de la organización dando la oportunidad a sus colaboradores sobre el catálogo formativo estándar. Aunque estas oportunidades formativas salgan más de la demanda de sus colaboradores ya que piensan que las personas tienen que ser responsables de su formación.

En este punto tenemos que ayudarles a que sean más proactivos y definan junto a sus colaboradores un itinerario más pensado en su desarrollo y crecimiento profesional y personal, y que hagan un seguimiento periódico y no solo anual durante la evaluación de su desempeño.

8. OPORTUNIDADES DE DESARROLLO: Cómo promover en el jefe ofrezca la posibilidad de asumir responsabilidades que permitan a sus personas un desarrollo horizontal y/o vertical, dando oportunidades de crecimiento.	IMPACTO EMPLEADOS				
	t	bb	x	y	z
<p>Eliminación de sesgos y reconocer el talento. Programas de inteligencia emocional</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar programas basados en inteligencia emocional para eliminación de sesgos con el fin de reconocer el talento y el interés del equipo y ayudarles a su desarrollo y plan de carrera. 	✓	✓	✓	✓	✓

Eliminación de sesgos y reconocer el talento. Programas de inteligencia emocional

Se trata de conocer el talento de cada uno y los intereses de las personas puestos al servicio del equipo y para ello nuevamente hay que trabajar con herramientas de desarrollo de inteligencia emocional que ayuden al manager a eliminar los sesgos que no le dejan ver con objetividad cómo es cada colaborador.



9. RECONOCIMIENTO: Cómo inocular en el jefe la necesidad de que haga reconocimientos por el trabajo bien hecho a cualquier persona del equipo, dando valor al trabajo que realiza con independencia de su complejidad y para que todos se sientan valiosos	IMPACTO EMPLEADOS				
	t	bb	x	y	z
Conocer para reconocer. Programas de inteligencia emocional // Team Building <ul style="list-style-type: none"> Ayudarles a personalizar los reconocimientos a través de herramientas de inteligencia emocional y <i>team building</i>. 	✓	✓	✓	✓	✓
Reconocer sí o sí. Programas de reconocimiento digital como los “Bravos o Happy faces” <ul style="list-style-type: none"> Ofrecerles herramientas implantando programas de reconocimiento como “Bravos” o “Happy faces”. 	✓	✓	✓	✓	✓

Conocer para reconocer. Programas de inteligencia emocional // Team Building

Para hacer un buen reconocimiento hay que abordarlo de manera particular y singular, diferenciando cómo hacer dicho reconocimiento en base al perfil de cada colaborador. Hay que tener en cuenta que no todos esperamos que nos reconozcan el trabajo bien hecho de la misma manera. No a todo el mundo le hace feliz y le motivan las mismas cosas. Por lo tanto, tenemos que ayudar a los managers a través de programas de inteligencia emocional y *team building* a conocer a los miembros de sus equipos.

Reconocer digitalmente. Programas de reconocimiento como los “Bravos o Happy faces”

Para ayudar a los managers de esta generación, poco proclives al reconocimiento positivo e inmediato, se sugiere implantar programas como los “Bravos”, basados en un soporte digital que permite premiar a un colaborador con un “bravo, esto lo has hecho muy bien” e incluso darle un cheque regalo como reconocimiento más específico.

En el caso de la herramienta “Happy faces” la aplicación te obliga a tener que gastarte un número de estos reconocimientos por lo que, sí o sí, tienes que distribuirlos en un número mínimo periódico.

10. CONCILIACIÓN E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES: Cómo hacer que sea un facilitador de la conciliación personal y genere un sentimiento de corresponsabilidad.	IMPACTO EMPLEADOS				
	t	bb	x	y	z
Predicar con el ejemplo. Acogerse a medidas de conciliación <ul style="list-style-type: none"> Predicar con el ejemplo acogiéndose de manera obligatoria a medidas de conciliación. 			✓	✓	✓
Eliminación de sesgos a través de sesiones de coaching <ul style="list-style-type: none"> Trabajar creencias limitantes como que la conciliación no trata de trabajar menos sino de trabajar mejor o que la conciliación es un tema de mujeres ligado a la maternidad. 	✓	✓	✓	✓	✓



Predicar con el ejemplo. Acogerse a medidas de conciliación

Todos sabemos que esta generación ha vivido para trabajar y no lo contrario, por lo que son los que menos entienden y participan de las medidas de conciliación.

Pero al ser jefes tienen una responsabilidad añadida y es la de “predicar con el ejemplo” para que sus equipos vean y entiendan que están alineados con la cultura de la conciliación. Si practican en primera persona la cultura de la presencia, sus colaboradores no entenderán que está bien visto que ellos mismos puedan beneficiarse de ellas, lo que resultará un freno para abordar un modelo de flexibilidad y de dirección por objetivos.

En este sentido, se sugiere obligarles a acogerse a ciertas medidas de conciliación y de flexibilidad para dar ejemplo a sus colaboradores y minimizar el impacto que pueda tener en su visión que otros también lo hagan. Un ejemplo claro es el teletrabajo.

Eliminación de sesgos a través de sesiones de coaching

También se ve fundamental trabajar las creencias limitantes que esta generación tiene en temas de conciliación tales como que “la conciliación no trata de trabajar menos sino de trabajar mejor” o que la conciliación es un tema de mujeres ligada a la maternidad”. A través de sesiones de *coaching* se tendrá que trabajar la idea de que la conciliación en un entorno de corresponsabilidad bien entendida genera compromiso y, por lo tanto, mayor compromiso y motivación.

3.1.3.2. MEDIDAS ESTRELLA

Una vez listadas las distintas medidas por las diez dimensiones de políticas trabajadas, se pidió a los responsables de RR.HH que votaran aquellas que consideraran más importantes en el desarrollo del liderazgo de los managers Tradicionalistas, siendo el resultado el siguiente:

Ranking Votos RR.HH	Política	MEDIDAS ESTRELLAS LIDERAZGO MANAGERS TRADICIONALISTAS	IMPACTO EMPLEADOS				
			t	bb	x	y	z
1º	Rol equipo	Del liderazgo autoritario al liderazgo colaborativo: Sesiones de coaching Realizar sesiones de <i>coaching</i> para cambiar el liderazgo autoritario con el fin de flexibilizar su estilo de liderazgo y hacerles entender las ventajas del trabajo colaborativo. Generar espacios abiertos y eliminar barreras.	✓	✓	✓	✓	✓
2º	Conciliación	Predicar con el ejemplo. Acogerse a medidas de conciliación Predicar con el ejemplo acogiéndose de manera obligatoria a medidas de conciliación.			✓	✓	✓
3º	Reconocimiento	Conocer para reconocer. Programas de inteligencia emocional // Team Building Ayudarles a personalizar los reconocimientos a través de herramientas de inteligencia emocional y <i>team building</i> .	✓	✓	✓	✓	✓
4º	Comunicación eficaz	Comunicación eficaz a través de la evaluación del desempeño: KPI's de hitos de comunicación Se propone mejorar la escucha activa y el <i>feedback</i> de calidad a través de la evaluación de su desempeño. Se tratad de definir KPI's con hitos de comunicación obligatoria, y contabilizar reuniones realizadas y número de cosa positivas resaltadas...				✓	✓
5º	Objetivos	El arte del equilibrio entre la comunicación transparente y la justa: reuniones periódicas Se trata de armonizar debidamente lo que se debe decir y lo que se puede decir a la hora de comunicar los objetivos para intentar involucrar al máximo al equipo. Propuesta de realizar reuniones periódicas presentadas por segundas líneas...			✓	✓	✓
6º	Disfrute	Desarrollar las habilidades interpersonales y sociales: programas de inteligencia emocional Trabajar las habilidades interpersonales y sociales a través de dinámicas de inteligencia emocional y de <i>team building</i> para disfrutar del trabajo en un entorno de conocimiento del otro.	✓	✓	✓	✓	✓

Ranking Votos RR.HH	Pca.	MEDIDAS ESTRELLAS LIDERAZGO MANAGERS TRADICIONALISTAS	IMPACTO EMPLEADOS				
			t	bb	x	y	z
7º	Valores	Sensibilizar en diversidad: Sesiones de coaching Programas de sensibilización de diversidad e igualdad de oportunidades para minimizar las creencias sobre el machismo, presentismo y paternalismo. Desayunos informales para democratizar los valores.	✓	✓	✓	✓	✓
8º	Trabajo en equipo	Conocer el talento de los miembros del equipo. Programas de Team Building Trabajar con dinámicas de <i>team building</i> y sesiones informales para conocer a las personas del equipo tanto en el ámbito personal como en el profesional y así poder definir mejor la estructura y los roles del equipo en base a su talento y motivaciones.			✓	✓	✓
9º	Formación	De la formación al desarrollo Ampliar la perspectiva de formación para encaminarla al desarrollo del equipo.	✓	✓	✓	✓	✓
10º	Oportunidades de desarrollo	Eliminación de sesgos y reconocer el talento. Programas de inteligencia emocional Realizar programas basados en inteligencia emocional para eliminar sesgos con el fin de reconocer el talento y el interés del equipo y ayudarles a su desarrollo y plan de carrera.	✓	✓	✓	✓	✓

3.1.4. CONCLUSIONES GENERALES

La generación de los managers tradicionalistas es, seguramente, aquella que ha presenciado el mayor número de transformaciones en el mundo del trabajo tanto en su contenido como en su significado. Este hecho influye claramente en el disenso recogido entre sus discursos de los managers y los de sus empleados en torno a la práctica totalidad de las dimensiones analizadas a lo largo del trabajo.

Aquellos aspectos considerados por recursos humanos como fortalezas suelen presentar un mayor grado de consenso entre los managers y los colaboradores. Para esta generación se concentrarían en los **Valores** (compromiso y transmisión de *know-how*) y el **Rol de equipo** (capacidad para “ejercer el cargo” como sinónimo de experiencia, resolución de problemas, *networking* y dar apoyo)

- Managers y colaboradores coinciden en señalar el compromiso como el valor insignia de los tradicionalistas. Es la generación más firmemente alineada con **los valores** de la empresa y esta actitud no es solo aplicable a los jefes senior, sino también a los subordinados de esta generación.



- En ambos discursos se reconoce que los tradicionalistas construyen la fortaleza del **equipo** sobre su capacidad para “ejercer el cargo”, entendiendo la expresión como una combinación de: manejar presión, tener *networking*, dar apoyo y demostrar expertise.

Respecto a estas dos dimensiones, las propuestas de mejora planteadas por los profesionales de RRHH se centran en **sesiones de coaching** que faciliten el tránsito de un liderazgo autoritario a un liderazgo colaborativo haciendo hincapié en las ventajas de **gestionar la diversidad**, e implantar encuentros que mejoren la comunicación entre los diferentes niveles que permitan demostrar la rentabilidad de una correcta gestión de equipo.

En el extremo opuesto, en las dimensiones señaladas como **debilidades** se hallarían la **Conciliación** (los tradicionalistas son una generación socializada en la cultura del presentismo y su actitud ante la flexibilidad es siempre reactiva) y la **Comunicación eficaz** (el rasgo más marcado en esta debilidad es la tendencia que considerar el *feedback* como una herramienta para sancionar, en lugar de usarla como refuerzo para el empleado y mecanismo de control en el desarrollo del proceso).

- Los managers exponen que promueven la **Conciliación** generando confianza, facilitando la flexibilidad horaria, estableciendo objetivos claros, fomentando la implicación y la responsabilidad. Sin embargo, este planteamiento choca frontalmente con el discurso de los empleados, que les califican de reactivos e incapaces de superar la cultura del presentismo que marca su generación.
- En lo referente a la **Comunicación eficaz**, mientras que los colaboradores insisten en que el *feedback* es considerado una práctica reservada para proyectos terminados como evaluación final y con frecuencia lo conciben como crítica obligada al finalizar un proyecto, los managers afirman que primero plantean el objetivo, analizan la situación y generan propuestas en grupo. Después realizan la toma de decisiones en base a las ideas del grupo y por último realizan un seguimiento del plan y dan *feedback*.

Las mejoras propuestas en estos dos aspectos tienen un marcado carácter práctico: comunicación eficaz a través de una **evaluación del desempeño concebida como una herramienta no sólo capaz de “medir” resultados si no también el desarrollo de competencias**, así como el uso de espacios más abiertos que faciliten la interacción y el intercambio de puntos de vista en ambientes más informales. Las mejoras en la conciliación vendrán de la mano de la **obligatoriedad** de las medidas, de forma que los jefes tradicionalistas deberán “predicar con el ejemplo” para superar su reconocida resistencia a implicarse en este terreno.

En lo que se refiere al resto de dimensiones, el consenso o disenso entre ambos discursos se puede sintetizar en:

- **Consecución de objetivos y acción en común.** Ambas voces coinciden en que los objetivos son “ambiciosos”; el disenso se centra especialmente en el punto referido al nivel de participación que los managers dicen que dan mientras que los empleados insisten en el seguimiento férreo de la pauta establecida por la dirección, anulando la posibilidad de definir los objetivos de una forma “colaborada”. **La mejora propuesta:** equilibrar entre la información que pueden con la que deben compartir, para hacer comprender a los miembros de sus equipos el porqué y el para qué de sus objetivos.
- **Disfrute.** Ésta es una de las dimensiones en las que el discurso entre empleados y managers choca de forma más aguda. Promover la formación e involucrar en las decisiones son consideradas por los managers prácticas habituales, mientras los empleados caracterizan la conducta de los jefes por un normativismo extremo y centrado en el resultado. El disfrute se articula y se focaliza únicamente en conseguir objetivos. **La mejora**



propuesta: trabajar las habilidades interpersonales y sociales a través de dinámicas de inteligencia emocional y de *team building* para disfrutar del trabajo en un entorno de conocimiento del otro.

- Estrategia de **Trabajo equipo**. Los managers inciden en su accesibilidad y política de puertas abiertas y en la práctica de constante *feedback*. Los empleados no niegan la accesibilidad de sus jefes tradicionalistas, pero subrayando al mismo tiempo un cierto autoritarismo en el trato, producto de la confianza en su experiencia y la voluntad de guiarse por las normas establecidas. La norma no suele interpretarse y por tanto la posibilidad de ofrecer alternativas no es frecuente. Esta es la causa de que el consenso en la toma de decisiones en los equipos liderados por managers tradicionalistas sea, a veces, un poco forzado o ficticio. **La mejora propuesta:** conocer el talento de los miembros del equipo mediante programas de *team building* incidiendo en su talento y motivaciones.
- **Formación**. Esta es una categoría en la que, sin existir un desacuerdo explícito entre ambas voces, el tono del discurso para todos puede calificarse de escéptico. Managers y empleados difunden y hacen los cursos, pero ambos comparten la filosofía de que “a trabajar se aprende trabajando”, como sinónimo especialmente del desajuste entre la oferta corporativa y las necesidades individuales. El tema estrella de esta categoría es la voluntad las generaciones tradicionalistas de legar su “*know how*” y la mala gestión que, en opinión de los empleados, hace la dirección del “traspaso de poderes”. **La mejora propuesta:** ampliar la perspectiva de la formación para encaminarla al desarrollo del equipo y de crecimiento profesional del individuo.
- **Oportunidades de desarrollo**. Los managers inciden en facilitarla y no ponen ningún tipo de traba dado que están al final de sus carreras y “no tienen nada que perder y muy poco que demostrar”, en tanto que los empleados señalan que las facilidades que el jefe veterano ofrece para promocionar dependen, una vez más, de la presión que reciban desde la dirección, así como del carácter más o menos autoritario del superior jerárquico. **La mejora propuesta:** realización de programas basados en inteligencia emocional para eliminación de sesgos con el fin de reconocer el talento y los intereses del equipo para contribuir así al desarrollo de su plan de carrera.
- **Reconocimiento**. Los managers consideran que es fundamental pero que se debe materializar en mejoras porque de lo contrario genera frustración. Frente a esta sólida declaración de principios los empleados consideran que los jefes tradicionalistas dosifican la visibilidad y la delegación de sus carreras para mantener el control. **La mejora propuesta:** ayudar a los managers a personalizar los reconocimientos a través de herramientas de inteligencia emocional y *team building*.

3. COMPORTAMIENTOS DIRECTIVOS SEGÚN LA REALIDAD GENERACIONAL DE LOS MANAGERS

3.2. MANAGERS GENERACIÓN BABY BOOMER



3.2.1. CONTEXTO GENERACIONAL

Los siguientes datos pertenecen al estudio “Diversidad Generacional: Análisis del Talento Intergeneracional en la Organizaciones”, elaborado por el Observatorio Generación y Talento y la Universidad Pontificia de Comillas de Madrid ICAI-ICADE. Observatorio Generación y Talento®.

3.2.1.1. CONTEXTO SOCIOLÓGICO

FECHA: nacieron entre 1956 y 1970
Vivieron su adolescencia y primera juventud entre el 71 y el 90

DESCRIPCIÓN GENERAL

Es la generación nacida tras la posguerra y el acontecimiento más determinante es el fin de la dictadura, en plena guerra fría. Su nombre le viene dado por la explosión de la natalidad y el aumento de la esperanza de vida. Viven el inicio del “desarrollismo” español, que tiene como hito histórico el “plan nacional de estabilización económica” del '59. Hay un periodo de cuatro años de frontera en la que podemos encontrar situaciones sociales que están más cerca de la posguerra y otras en las que las familias comenzaban a vivir los síntomas del desarrollo. Esta es una de las singularidades de nuestro país señaladas con anterioridad, la larga y estable dictadura hizo que los procesos de cambio fueran más lentos que en el resto de occidente.

La transición española coincide con la adolescencia y juventud de esta generación, son años de grandes logros y cambios, hay optimismo social. Se vive la expansión de la libertad individual y surgen movimientos pro derechos civiles de las minorías, feminismo, pacifismo, ecología, antiautoritarismo, etc. Se experimentan nuevos hábitos de relación social y sexual. Las mujeres se incorporaron al mercado laboral. Se produce una pérdida de influencia de la doctrina católica en la sociedad. La adolescencia de esta generación y la del país coinciden, se emborrachan de libertad y se la meten en las venas.



ECONOMÍA

- 1973: La crisis económica mundial derivada de la crisis del petróleo produce altos índices de paro.
- 1977: Pactos de la Moncloa.
- 1983: Desmantelamiento de los Altos Hornos del Mediterráneo en Sagunto.
- 1983: Decreto de expropiación forzosa de Rumasa.

POLÍTICA

- 1975: Fallece el General Franco.
- 1978: Se aprueba la Constitución, España es una Monarquía Parlamentaria.
- 1981: Ronald Reagan es elegido presidente de los Estados Unidos.
- 1982: El PSOE gana las elecciones.
- 1985: Gorbachov es elegido Secretario General del Partido Comunista de la URSS.
- 1986: Adhesión a la Comunidad Económica Europea.

CIENCIA Y TECNOLOGÍA

- 1978: Nace la primera niña por fecundación in vitro.
- 1981: Aparecen los primeros infectados de VIH.
- 1983: Motorola desarrolla el DynaTAC 8000X antecedente comercial de los móviles.
- 1984: Desarrollo del primer Mac. Macintosh 128K.

ACONTECIMIENTOS MEMORABLES

- 1977: Se estrena La Guerra de las Galaxias. 1980: Comienza la Movida Madrileña.
- 1981: Intento de asesinato de Juan Pablo II.
- 1987: Firma de tratado para la eliminación de misiles balísticos y de crucero: INF.

TRABAJO Y EMPRESA

Hoy ocupan puestos directivos, dirigen a la siguiente generación y muchos otros están siendo desvinculados o prejubilados. Esta generación iniciará su llegada a la jubilación en el 2020 y no se producirá el relevo generacional necesario debido a la baja natalidad de las generaciones posteriores, muy lejos de las cifras que aseguran la sostenibilidad económica y social. Como consecuencia, a partir de esta generación será necesario trabajar más años y se alargará la edad de jubilación hasta los 67 años.

3.2.1.2. CONTEXTO LABORAL

Los Baby Boomers son jugadores de largo recorrido en la liga de la vida profesional y muchos alcanzan la veintena de antigüedad en su empresa. La lealtad y el compromiso son su carta de presentación y saben que aportan la experiencia necesaria para analizar y tomar decisiones; por eso les estimulan los retos asociados a oportunidades de crecimiento. La incertidumbre ante el futuro les genera gran ansiedad y viven con decepción e incluso tristeza el deterioro de la relación con la empresa tras años de fiel servicio. Retos, respeto y reconocimiento son sus demandas capitales. Se ven superados por la complejidad del mundo actual, a la que prefieren asistir como observadores, y depositan en los jóvenes la responsabilidad de encarar el futuro. Ellos, con sus nuevos valores y prioridades, son los máximos exponentes de la realidad que nos rodea y por ello los miran con mezcla de curiosidad, perplejidad o incluso como amenaza.



Fortalezas y Debilidades

Hemos visto una generación con las siguientes fortalezas: Respeto, Responsabilidad, Compromiso, Sacrificio, Esfuerzo, Experiencia y Dedicación. Asimismo, hemos observado ciertas debilidades: Cultura preventista, Tapón generacional, Apalancamiento laboral, Dificultad para gestionar la incertidumbre, Resignación y Exceso de Humildad.

¿Qué les preocupa?

- **Su empleabilidad:** La crisis ha decidido expulsarles del mercado en su mejor momento profesional, sin consideración a sus cargas familiares y aún a sabiendas de que el conocimiento de la compañía salía por la puerta sin que en muchos casos se hubiera definido un plan relevo generacional.
- **El clima laboral:** Esta generación se encuentra satisfecha con su trayectoria profesional y está comprometida con su organización, pero reclama más información.
- **La transmisión de conocimiento:** Quieren ayudar a transmitir sus conocimientos a los más jóvenes postulándose como sus mentores y también quieren aprender de ellos otras formas distintas de trabajar.

¿Qué aportan?

Los Baby Boomer aportan experiencia y visión del negocio. Comprenden la dimensión política de la empresa, tienen visión estratégica y se orientan hacia el largo plazo. Están comprometidos con la empresa y su responsabilidad y disciplina les hace indispensables en cualquier proyecto empresarial.

3.2.2. CÓMO DESARROLLAN SUS COMPORTAMIENTOS DIRECTIVOS

3.2.2.1. LA VOZ DE LOS MANAGERS

Dentro de este apartado hemos tratado de poner de manifiesto cual es la visión de la gestión de personas de los manager, cómo consideran que comunican los objetivos de la organización, cómo realizan la escucha activa de sus colaboradores y, en definitiva, cómo lideran sus equipos.

3.2.2.1.1. Cómo se ven como managers

A continuación, se describen las principales actuaciones directivas auto-reportadas de forma espontánea en relación con cómo desarrollan los 10 comportamientos directivos trabajados en los *workshops*, y descritos anteriormente en el capítulo "Definición del estudio".

1. VALORES: ¿Cómo viven los valores de la organización, los traslada al equipo haciendo que los comprendan y lidera con su ejemplo?

- Transmiten pasión por el trabajo y convencimiento por los valores corporativos, siendo ellos un ejemplo. Son correa de transmisión y se aseguran de que los valores son bien entendidos.
- Debido a la saturación de información que llega a los colaboradores, seleccionan y refuerzan los comportamientos relacionados con los valores (y los que atentan contra ellos), escuchando y redirigiendo a las personas.
- Usan canales de comunicación múltiples, constantes y cercanos.
- Tienen las puertas abiertas e intenta que esto sea percibido por su equipo.



2. ROL DEL EQUIPO: ¿Cómo hacen entender a su equipo su papel y el porqué de las cosas?

- Promueven una comunicación transparente, continua y bidireccional. Los equipos comprometidos son aquellos que están bien comunicados entre sí.
 - Para ello hacen reuniones de trabajo y planifican objetivos.
 - Practican el “mentoring inverso”, que genera complicidad y confianza con tus colaboradores.
 - Comunican de forma sincera, analizando las oportunidades de cada una de las personas que dirigen.
 - Entienden que la comunicación estratégica también es de abajo hacia arriba y que incluso genera mucho más impacto. Hacen opinar a sus colaboradores en equipos multidisciplinares y para ello usan herramientas como la Intranet.
- Bajan a tierra la estrategia de la organización, al trabajo personal de los colaboradores para conseguir su compromiso con los objetivos. Hacen ver la aportación de valor de cada persona en esa estrategia.
- Preparan y acompañan a su equipo para la adaptación al cambio y para tener una mejor empleabilidad.
- Impulsan comportamientos constructivos que favorecen una actitud positiva. Sacan a sus colaboradores de la zona de confort para implicarles.

Observaciones: Todas las generaciones valoran la información. El jefe tiene el papel de la comunicación día a día. Las otras generaciones aportan valor y ayudan con las nuevas tecnologías.

3. COMUNICACIÓN EFICAZ: ¿Solicitan opinión, tienen escucha activa y dan feedback de calidad al equipo?

- Practican la escucha activa
 - Realizan reuniones frecuentes, continuas y además de las establecidas (diarias, semanales, trimestrales, etc.) convocan otras menos estructuradas ya que aportan sensación de disponibilidad: reuniones diarias, mensuales y trimestrales.
 - Sin embargo, a veces estas reuniones son disfuncionales y no permiten avanzar. Para esto, planifican y organizan reuniones estructuradas con participación de todos.
- Tienen en cuenta las opiniones del equipo valorándolas e incorporándolas.
- Generan un ambiente abierto a la comunicación y un clima de confianza y participación en las reuniones: escuchan, animan a participar, valoran todas las ideas, aunque la decisión final sea suya
- Todas las ideas valen.

4. CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS / ACCIÓN COMÚN: ¿Cómo comparten los objetivos comunes e individuales? ¿Cómo establecen los objetivos individuales y de grupo? ¿Son claros, alcanzables y alineados con los de la Compañía?

- Trabajan por objetivos. Los marcan a primeros de año y hacen un seguimiento continuo de ellos en las reuniones cotidianas (formales o informales), aunque esos objetivos también sean evaluados a mitad de año en la evaluación de RRHH.
- Transmiten los objetivos. Los objetivos vienen de arriba pero luego los consensuan con el equipo, ya que el conseguir bonus depende de ellos (la no consecución supone una penalización).



- Otra forma de instrumentarlo es al contrario: no imponer objetivos, hacer una oferta sobre el tema y preguntar a los colaboradores qué te ofrecen, qué te pueden dar, qué están dispuestos a hacer ese año. Se observa que son mucho más ambiciosos, te dan más de lo que pedías como objetivo.
- Se fijan en la evolución de los objetivos en cada reunión.
 - Por ejemplo, enfatizan las mejores prácticas de algún colaborador y las comparten con el resto.
- Hacen ver que el objetivo individual redunda en el objetivo común.
- Planifican una reunión bien preparada y con estrategias marcadas para su logro anual.
- Fijan objetivos individuales a través del acuerdo mutuo (“no vale café para todos”) y usan los puntos tratados en la reunión.
- Establecen un seguimiento riguroso y crítico, común, medible... El seguimiento no puede ser de 6 meses en 6 meses, sino algo diario porque si no se diluye, se pierde...
 - Tienen una zona de información actualizada y común.
- Marcan hitos, campañas y metas a corto plazo que los lleven a ver resultados y corregir desviaciones. Esta meta a corto plazo también les ayuda a fijar las metas a largo. Por ejemplo: usan las reuniones semanales para mostrar al equipo dónde están a principio de semana y dónde se quiere estar a finales de ella.
- Crean equipos responsables y de alto rendimiento.
- Crean equipos que se responsabilicen de objetivos concretos.

5. DISFRUTE: ¿Cómo contribuyen a que su equipo disfrute haciendo su trabajo y promueven un entorno de trabajo agradable y adecuado?

- Valoran las aportaciones de sus colaboradores y también valoran que se lleven a cabo.
- Hacen uso de las aportaciones de sus colaboradores.
- Son transparentes y comparten todas las ideas de forma bidireccional.
- Fomentan la visibilidad en el equipo y en la organización. Las generaciones más jóvenes valoran mucho este aspecto.
 - Por ejemplo, hacen que presenten los proyectos no sólo el jefe de equipo o el jefe de área sino también de otras personas que hayan participado. Ellos lo cuentan mejor y genera más satisfacción.
- Solicitan a la empresa que diseñe espacios diferentes para situaciones diferentes: salas pequeñas para reuniones y más grandes para reuniones de equipos; zonas “privadas” donde poder discutir con un colaborador y no tan diáfanas, donde se mezclan conversaciones, risas, broncas.
- Favorecen el teletrabajo de sus colaboradores.



6. ESTRATEGIA DE TRABAJO EN EQUIPO: ¿Cómo promueven el trabajo colaborativo, celebran los éxitos y aprovechan el talento de cada uno?

- Realizan reuniones de trabajo diarias (si se pueden), semanales, mensuales y/o extraordinarias.
- Rotan a cada miembro del equipo (empezando por él) en las labores de organización y desarrollo de las reuniones periódicas...organización, comunicación, desarrollo, elaboración de actas, etc.
- Celebran de forma grupal los éxitos (por ejemplo, cañas los viernes al finalizar la jornada), alaban las buenas prácticas y las extienden entre sus colaboradores.
- Promueven la transparencia y la visibilidad con el resto de la organización.
 - Dan protagonismo a sus colaboradores, reconocen sus competencias (no sólo el cumplimiento de objetivos).
- Adaptan la gestión a cada persona del equipo conforme a sus fortalezas o debilidades.
 - ¿Qué es el éxito? Cada persona es distinta, para cada uno el éxito es conseguir cosas distintas.

7. FORMACIÓN: ¿Cómo promueven, diseñan y son facilitadores de un plan de formación para cada miembro de su equipo?

- Identifican las necesidades individuales de las personas que se incorporan al equipo para mejorar sus capacidades.
 - Inducción por áreas: explican el papel y tareas de todas las personas para saber cómo se integran las del nuevo colaborador.
 - Hacen valoración de su conocimiento, también según su generación.
- Elaboran el plan formativo individual en base a lo anterior, siempre dentro de los marcos que le permite la organización.
- Realizan un seguimiento de la formación a través de la evaluación del colaborador y del *feedback* que le dé. La evaluación permite discriminar la formación útil y esencial de la no útil.
- La generación no marca diferencias a la hora de gestionar la formación porque viene marcada por directrices de la empresa. Pero los managers BB creen que ellos tienen más *expertise* a la hora de dar *feedback* a los colaboradores (son más "facilitadores").
- ¿Cómo convencer a los BB de que necesitan formación? No impongas nada, enséñales las opciones, dales el papel principal y hazles responsables de su formación.
- Buscan puntos débiles y muestran con "mimo" para que se den cuenta de que la necesitan.
- Convierten en referentes a los BB para formar a gente más joven, a modo de reconocimiento, colocándoles como modelos (por ejemplo: Programa de transmisión del conocimiento experto).

8. OPORTUNIDADES DE DESARROLLO: ¿Cómo ofrecen la posibilidad de asumir responsabilidades que permitan un desarrollo horizontal y/o vertical, dando oportunidades de crecimiento a su equipo?

- Sacan al colaborador de la zona de confort y les plantean retos para que sean capaces de enfrentarse a ellos y superarlos. Por ejemplo, si a alguno no le gusta hablar en público les exponen a esas situaciones para que pierda el miedo.



- Hacen una evaluación del desempeño en la cual analizan las fortalezas, áreas de mejora, etc. a lo largo del año, pero con *feedback* del colaborador.
- Enfatizan e identifican áreas de mejora sin olvidar potenciar las fortalezas, ya que centrarse exclusivamente en las áreas de mejora puede tener un efecto inverso y desmotivar al colaborador.
- Buscan desarrollar “competencias”.
- Potencian el trabajar por proyectos en equipos “multidisciplinares”.
- Valoran el talento, no las funciones o tareas.
- Interactúan con las personas, no con los títulos o cargos que ocupan.
- Consideran que la fuente del respeto es la experiencia y no la edad.
- Amoldan perfiles a las necesidades concretas del departamento / área.
- Eliminan las barreras jerárquicas (evitan generar pirámides o hacer tapón) y facilitan la comunicación transversal.
- Realizan una supervisión adaptada al nivel de competencia.
 - Delegan de forma responsable supervisando en función de la responsabilidad (quizá los más jóvenes necesitan más supervisión y menos delegación).

9. RECONOCIMIENTO: ¿Cómo reconocen el trabajo bien hecho para que todos se sientan valiosos?

- Realizan reuniones periódicas a nivel individual para valorar y conocer la evolución del trabajo.
- Enfatizan las buenas prácticas y las comparten.
- Corrigen “amistosamente” los errores del equipo (evitando el paternalismo).
- Hacen reuniones y comunicaciones por otros medios (correos / WhatsApp...) con copia al responsable superior para potenciar motivación y reconocimiento.

10. CONCILIACIÓN: ¿Son facilitadores de la conciliación personal, familiar de las personas de su equipo? ¿Promueven las medidas de conciliación en un ámbito de corresponsabilidad e igualdad de oportunidades?

- Potencian la relación de confianza/responsabilidad. Sin confianza no se puede permitir a los colaboradores acogerse a estas pero están alerta ante los abusos. Si se rompe la confianza hay que ser tajante y reanudar el presentismo del colaborador, no se puede impulsar así la conciliación.
- Promueven la responsabilidad y autorresponsabilidad frente al presentismo (el contenido, no las horas de trabajo). Facilitan la posibilidad de trabajo remoto para evitar el presentismo sin valor.
- Trabajan por proyectos y objetivos ya que permiten ser más eficiente con tu tiempo laboral. Hacen que los objetivos estén en línea con la retribución (variable por consecución de objetivos).
- Cuidan con los agravios comparativos cuando una persona no cumple con el trabajo/ objetivos, ya que no puede tener los mismos beneficios en conciliación que una que sí cumple porque provoca desmotivación, mal ambiente...
- Realizan una comunicación que genera familiaridad y rompe con los prejuicios.

Observaciones: Es un tema pendiente ver cómo encaja el no presentismo con modelos de evaluación del desempeño anticuados, no por proyectos.

3.2.2.1.2. Cómo son percibidos por sus colaboradores según su visión

Durante los *workshops* los managers rellenan un cuestionario dónde les preguntamos sobre el nivel de aceptación que consideran tienen sus comportamientos directivos en relación a la generación de sus colaboradores (Generación Y, Generación X y Generación Baby Boomer) a la que se dirigen. A continuación, se expone el gráfico con su valoración promedio.

TABLA 1. Valoración promedio de la aceptación que creen los managers que tienen sus comportamientos directivos, por parte de tus colaboradores según su generación. (1 punto mínima aceptación - 5 puntos máxima aceptación)

MANAGER GENERACIÓN BB COMPORTAMIENTOS DIRECTIVOS	EMPLEADOS			PROMEDIO TOTAL
	GENERACIÓN Y	GENERACIÓN X	GENERACIÓN BB	
01. Valores	2,33	3,33	3,67	3,11
02. Rol del equipo	4,33	4,33	4,33	4,33
03. Comunicación eficaz	3,67	4,33	3,33	3,78
04. Objetivos	3,33	3,83	2,83	3,33
05. Disfrute	4,00	4,33	3,67	4,00
06. Trabajo en Equipo	3,33	4,67	2,67	3,56
07. Formación	4,00	3,33	2,00	3,11
08. Desarrollo	3,67	4,00	4,50	4,06
09. Reconocimiento	4,67	4,67	4,33	4,56
10. Conciliación	4,67	4,00	3,67	4,11
TOTAL GENERAL	3,75	4,06	3,53	3,78

Los managers de la **Generación Baby Boomer** creen que la generación que mejor ve y acepta el cómo ellos desarrollan sus comportamientos directivos son los de la **Generación X**, seguidos de la **Generación Y** y por último la **Generación Baby Boomer**.

Los tres comportamientos mejor valorados los siguientes: **Reconocimiento, Rol del equipo y Conciliación**.

También podemos observar que consideran que su forma de gestionar los aspectos relacionados con los **Valores** puede ser menos entendidos por la Generación Y, y la Formación por los miembros de su propia Generación.

En definitiva, sus comportamientos directivos más débiles son: **Valores, Formación y Consecución de objetivos**.

3.2.2.2. LA VOZ DE LOS EMPLEADOS

El discurso de los empleados entorno a los comportamientos directivos de sus managers fue el siguiente:

**Percepción general:**

La primera idea que destacan los colaboradores sobre los jefes Baby Boomers es que son personas muy motivadas hacia el trabajo, “viven para el trabajo”; son perseverantes, exigentes y controladores.

Son una generación que ha tenido que adaptarse al cambio y a la vez una generación “barrera” en cuanto a promover el desarrollo profesional de sus empleados. Se adaptan, pero no interiorizan los cambios. Hacen frente al entorno competitivo con expertise técnico y relaciones laborales respetuosas pero formales.

En cuanto a la relación que establecen con estos managers, señalan que es una relación con dos capas, en la superficial parece que se adapta, pero en la profunda, la relacionada con su educación y con los valores de su generación, es muy resistente al cambio. El conocimiento técnico parecía el único requisito para gestionar el equipo, de ahí que la formación esté centrada en buscar el desarrollo de competencias técnicas.

Son buenas estrategias a pesar de que les cuesta mucho todo lo relacionado con la comunicación y con el equipo. Agradecen que se hagan las cosas bien hechas. Planificadores y controladores, intentan que sus colaboradores también den el máximo.

RELACIONES. PRIMERAS IMPRESIONES SEGÚN GENERACIÓN DE COLABORADORES:

Baby Boomer: “Con mi jefa anterior y la de ahora veo estilos parecidos, delega pero controla. Es complicado cambiarle la mentalidad”.

Tradicionalista: “Relación de respeto...coincidimos en cosas que benefician a la empresa, pero discrepo en formas de gestionar equipos”.

Generación Y: “Respeto pero controla. Busca productividad. Corrige todo, da trato de becaria”.

Generación X “Diálogo. No veo muchas diferencias generacionales”.

Generación Y: “Salto generacional. Se quiere adaptar a nuevo concepto de mando. Se nota choque entre vieja escuela. Delega y no delega según en qué gente, mientras que mi jefa (X) sí que delega en jóvenes.”

DISCURSO DE LOS EMPLEADOS ENTORNO A LOS 10 COMPORTAMIENTOS DIRECTIVOS DE SUS MANAGERS:

1. VALORES: ¿Cómo viven los valores de la organización, los trasladan al equipo haciendo que los comprendan y lidera con su ejemplo?

- Son coherentes con los valores de la empresa, los viven personalmente, intentan transmitirlos con el ejemplo: esfuerzo, eficacia y responsabilidad.
- En ciertos comportamientos se les percibe anclados en valores que reflejan “el machismo de su generación” y esto hace que les cueste adaptarse a algunos cambios: “están marcados por un cierto machismo generacional ya que son más los hombres los que han llegado a ser jefes”.
- Transmiten a sus colaboradores valores como el esfuerzo y la importancia del trabajo, siendo los primeros en implicarse en seguir los objetivos de la organización.



- Trasladan al equipo la necesidad de ser eficaces y efectivos. Para ellos, hacer el trabajo bien es un aspecto vital. Eso ha hecho a los BB ser exigentes y vivir para el trabajo.
- Fomentan el respeto en las relaciones personales pero siempre enmarcadas en un entorno de trabajo eficaz.

2. ROL DEL EQUIPO: ¿Cómo hacen entender a su equipo su papel y el porqué de las cosas?

- Transmiten un perfil más técnico que de gestor de personas, lo que hace que se les perciba como expertos.
- Hacen ver a cada miembro individual del equipo cuál es su tarea, pero no tanto su papel global en la empresa.
- Se consideran buenos estrategas por lo que tienen claro los objetivos. Los explican, aunque a veces no dan información intermedia.
“Da directrices claras. Le cuesta expresarse. Se mete en mucho. Delega, pero a veces es complicado. Dan mucho dato pero poca información”
- Delegan en los colaboradores pero con control o supervisión final.

3. COMUNICACIÓN EFICAZ: ¿Solicitan opinión, tienen escucha activa y dan feedback de calidad al equipo?

- Se preocupan de estar comunicados con su equipo pero generan una sensación de control más que de participación: *“Estamos al lado, nos llama directamente. Convoca una reunión semanal para comentar”*.
- Tienen a comunicaciones directas y eficaces muy del tipo *“laboral”*: *“establece una comunicación directa, no delega, “sabe a quién preguntar”. “Los trabajos se hacen, están técnicamente bien o mal, pero la comunicación más allá de esto no tiene sentido”*.
- Piden opinión, pero le cuesta aceptar nuevas ideas.
- No practican una escucha activa. Se recogieron posiciones antagónicas en cuanto a la comunicación/participación. En general se piensa que no escuchan demasiado.
- Les cuesta realizar prácticas el *feedback* positivo con sus colaboradores. Algunos intentan adaptarse a esta nueva tendencia pero no todos lo consiguen. Sus colaboradores opinan que para estos managers el tema del *feedback* positivo es un aspecto muy contemporáneo y no les sale, les cuesta aprenderlo.

4. CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS / ACCIÓN COMÚN: ¿Cómo comparten los objetivos comunes e individuales? ¿Cómo establecen los objetivos individuales y de grupo? ¿Son claros, alcanzables y alineados con los de la Compañía?

- Poseen una estrategia muy marcada. Se rigen por objetivos.
- Transmiten los objetivos tal y como se marca desde la Dirección.
- Consensuan los objetivos con el equipo ya que el conseguir bonus dependen de ellos (y si no se les penaliza).
- Los objetivos individuales se definen directamente con los colaboradores en la Evaluación de Desempeño (EVD), siguiendo las instrucciones marcadas.
- Establecen un seguimiento riguroso, crítico, común y medible, marcado por la estructura de la empresa.



5. DISFRUTE: ¿Cómo contribuyen a que su equipo disfrute haciendo su trabajo y promueven un entorno de trabajo agradable y adecuado?

- Promueven el trabajo bien hecho y un entorno de relaciones de tipo laboral.
- Crean espacios de trabajo en los que el “disfrute” no está dentro de sus prioridades, no es una característica que se resalte en estos managers: *“Nada. Todos agobiados. Trato correcto, pero en el trabajo estamos agobiados. Los jóvenes tienen trato más cercano”*.
- Promueven y practican un trato correcto y un ambiente respetuoso. En ocasiones los empleados lo ven como forzado: *“Se debería ir a gusto a trabajar. Buen ambiente es no tener que forzarlo”*.
- Buscan la concentración preguntando sobre lo necesario: *“¿Te preguntan qué tal estas? ¿Qué necesitas?”*.

6. ESTRATEGIA DE TRABAJO EN EQUIPO: ¿Cómo promueven el trabajo colaborativo, celebran los éxitos y aprovechan el talento de cada uno?

- Establecen relaciones asiduas con colaboradores. Realizan reuniones de trabajo diarias (si se puede), semanales, mensuales y/o extraordinarias.
- Los empleados hablan de un ambiente respetuoso, donde se propicia un trato directo con el jefe pero no tanto de equipo de trabajo.
- El conocimiento técnico parecía el único requisito de estos managers para gestionar el equipo.
- Aunque algunos tienen problemas de adaptación intentan ser muy prácticos para responder a las exigencias de cambio.
- No son proclives a nuevas formas de trabajo colaborativo.
- El equipo está para cumplir objetivos y si se cumplen se celebra el éxito como un trabajo bien realizado.

7. FORMACIÓN: ¿Cómo promueven, diseñan y son facilitadores de un plan de formación para cada miembro de su equipo?

- No son demasiado proactivos. Siguen la indicación de la política de empresa. *“Formación sí, desarrollo de carrera menos”*.
- Diseñan los planes de formación de forma individual dentro del marco que ofrece la organización.
- Promocionan la formación dirigida a conocimientos técnicos para mejora de su propio departamento.
- Ven la formación como una forma de fidelizar, de reforzar el compromiso.
- Perciben la formación como inversión. Formación centrada en lo que la empresa ofrece.

8. OPORTUNIDADES DE DESARROLLO: ¿Cómo ofrecen la posibilidad de asumir responsabilidades que permitan un desarrollo horizontal y/o vertical, dando oportunidades de crecimiento a su equipo?

- No potencian el desarrollo horizontal, sí la excelencia de sus equipos.
- Establecen planes bien definidos para poder controlar el desarrollo del empleado pero no promueven la rotación entre departamentos, algo que piden los colaboradores más jóvenes: *“Si te solicitan en otro departamento no les gusta. No dan posibilidad de rotar en los diferentes puestos.”*
- Se les percibe como generación barrera para la promoción de las generaciones siguientes. No impulsan planes de carrera. *“Si no se dice nada te quedas donde estás”*. *“No hay posibilidad de desarrollo de carrera (opinión generación y)”*.



- Practican una promoción basada en la meritocracia y por ello, las nuevas generaciones Y, Z los ven como una barrera para promoción. “Insisten en que ellos llegaron por “méritos” y no aceptan a los que se promocionan rápido.

9. RECONOCIMIENTO: ¿Cómo reconocen el trabajo bien hecho para que todos se sientan valiosos?

- Reconocen el mérito. Se pide coherencia.
- Realizan reuniones periódicas a nivel individual para valorar y conocer la evolución del trabajo.
- Enfatizan las buenas prácticas y las comparten.
- Reconocen de manera muy formal a través de la Evaluación del Desempeño (EVD).
- Intentan adoptar formas de reconocimiento más personales y/o emocionales del día a día, pero no les es fácil.
- Aquellos que se adaptan a las nuevas formas de reconocimiento realizan comunicaciones por medios tecnológicos (correos / WhatsApp...) con copia al responsable superior para potenciar la motivación y reconocimiento de los colaboradores.

10. CONCILIACIÓN: ¿Son facilitadores de la conciliación personal, familiar de las personas de su equipo? ¿Promueven las medidas de conciliación en un ámbito de corresponsabilidad e igualdad de oportunidades?

- En este punto de nuevo se percibe que están en proceso de cambio. Realizan esfuerzos pero “no se lo creen del todo”.
- Ofrecen si se solicita la posibilidad del teletrabajo, pero siempre con gran control y revisando las situaciones personales. No obstante, sienten que se limita su carrera, (especialmente las mujeres).
- Los managers BB son recelosos respecto a estas nuevas formas de trabajo. Por lo tanto, la sensación es que se plantea como una práctica formalmente atractiva pero formalmente atractivo, pero “no se lo creen”.
- Posturas contradictorias muy basadas en el control horario: “teletrabajo siempre que hagas tus horas. El problema son los propios horarios de los directores: postureo, horarios largos con reuniones”.
- No se percibe que asuman la conciliación como valor de la organización ni como valor personal. “Son directores que no predicán con el ejemplo”. Se opina que quizás esto sí es generacional ya que cuando esta generación Baby Boomer llegó, no existía la conciliación y no la han vivido.

CUADRO 1. El jefe BB según sus colaboradores

	EXPERTOS	RESPETUOSOS
	RÍGIDOS	TRABAJO BIEN HECHO
	CONTROLADORES	GRAN ESFUERZO

CUADRO 2. El jefe BB según la voz generacional de sus colaboradores

GENERACIÓN	JEFE BB
TRADICIONALISTAS	<ul style="list-style-type: none"> • Preparados pero rígidos. • Jerárquicos.
GENERACIÓN BB	<ul style="list-style-type: none"> • Todo se consigue con trabajo, sin tener en cuenta las circunstancias. Humano pero cerrado. • Controla todo. • Trabajo bien hecho y con gran esfuerzo. • Gran dedicación al trabajo.
GENERACIÓN X	<ul style="list-style-type: none"> • Está de retirada, no tienen carrera. • Delegación y libertad, pero sin directrices muy claras. • Muy comprometidos.
GENERACIÓN Y	<ul style="list-style-type: none"> • Rígido. Intenta escuchar al equipo. Se mueve en las nuevas praxis aunque el resultado no siempre es el adecuado.
GENERACIÓN Z	<ul style="list-style-type: none"> • Sacrificados por el trabajo. • Esfuerzo por levantar las empresas. • Mujeres como pioneras en ser "jefas". • Dificultades para adaptarse al cambio.

3.2.2.3. LA VOZ DE RECURSOS HUMANOS

3.2.2.3.1. Nivel de aceptación de sus comportamientos directivos en general

Durante los *workshops* los distintos grupos de managers realizaron su exposición, que fue escuchada y valorada por lo que hemos denominado la "voz de los Recursos Humanos".

Los profesionales de RR.HH realizaron su valoración a través de un cuestionario en el que definieron el nivel de aceptación o desarrollo que consideran tenían los comportamientos directivos de estos managers. A continuación, se expone en la siguiente tabla sus valores promedio:



TABLA 2. Valoración promedio de la aceptación que creen los profesionales de RR.HH que tienen los comportamientos directivos de esta generación de managers. (1 punto mínima aceptación - 5 puntos máxima aceptación)

VALORACIÓN RRHH	Promedios
01. Valores	3,75
02. Rol del equipo	3,50
03. Comunicación eficaz	3,44
04. Objetivos	3,88
05. Disfrute	3,13
06. Trabajo en Equipo	3,56
07. Formación	3,63
08. Desarrollo	3,81
09. Reconocimiento	3,50
10. Conciliación	3,19
TOTAL PROMEDIO	3,54

COMPORTAMIENTOS MÁS FUERTES

Los responsables de Recursos Humanos creen que el comportamiento que gestionan mejor los managers de la **Generación Baby Boomer** es la de **Consecución de Objetivos**, seguido de **Oportunidades de desarrollo**.

En cuanto a la **Consecución de Objetivos**, los responsables de RRHH están de acuerdo en que los managers de esta generación dan mucha importancia a los objetivos organizacionales, por lo que se esfuerzan en transmitirlos, en realizar un seguimiento de estos (a través de reuniones periódicas) y evaluarlos.

Los managers de la **Generación BB** también destacan por comportamientos englobados en **Oportunidades de desarrollo**, como saber analizar las fortalezas y los puntos de mejora de sus colaboradores, sacarles de su zona de confort, amoldar el talento y perfil de los colaboradores a las necesidades del departamento, delegar de forma responsable y ayudar en el desarrollo de competencias.

COMPORTAMIENTOS MÁS DÉBILES

Por otro lado, los comportamientos con menos nivel de desarrollo y en los que deben mejorar son el **Disfrute** y la **Conciliación**.

Aunque los managers **Baby Boomer** exponen las formas en las que fomentan el **Disfrute** y la concentración en el puesto de trabajo, como valorar y usar las aportaciones de sus colaboradores, ser transparente, aumentar la visibilidad de sus colaboradores... los responsables de RRHH no creen que lleven a cabo estos comportamientos de manera adecuada o que éstos sean suficientes en cuanto a desarrollo profesional se refiere.

Lo mismo ocurre con la **Conciliación**, los managers de la **Generación BB** afirman que facilitan la posibilidad del trabajo remoto usando el trabajo por objetivos, además de que intentan potenciar la relación de confianza-res-

ponsabilidad para hacer posible la conciliación. Sin esa confianza afirman que no es posible, ya que se generan abusos por parte de los colaboradores que los llevan a limitar las posibilidades de conciliación y aumentar así el presentismo. Los responsables de RRHH opinan que deben aumentar su nivel de desarrollo en este aspecto/comportamiento ya que se trata de un punto clave para las otras generaciones.

3.2.2.3.2. Nivel de aceptación de sus comportamientos directivos respecto a sus colaboradores

Además, los profesionales de RR.HH, rellenaron un cuestionario dónde les preguntamos sobre el nivel de aceptación que consideran tienen los comportamientos directivos de estos managers en relación con la generación de sus colaboradores (Generación Y, Generación X y Generación Baby Boomer) a la que se dirigen. A continuación, se expone el gráfico con su valoración promedio:

TABLA 3. Valoración promedio de la aceptación que creen los profesionales de RR.HH que tienen los comportamientos directivos de esta generación de managers, por parte de tus colaboradores. [1 punto mínima aceptación - 5 puntos máxima aceptación]

MANAGER GENERACIÓN BB	EMPLEADOS			PROMEDIO TOTAL
	GENERACIÓN Y	GENERACIÓN X	GENERACIÓN BB	
COMPORAMIENTOS DIRECTIVOS				
01. Valores	3,38	3,75	3,88	3,67
02. Rol del equipo	3,47	3,60	3,87	3,64
03. Comunicación eficaz	3,60	3,80	3,53	3,64
04. Objetivos	3,87	3,80	3,80	3,82
05. Disfrute	3,53	3,60	3,53	3,56
06. Trabajo en Equipo	3,73	3,87	3,47	3,69
07. Formación	3,27	3,40	3,13	3,27
08. Desarrollo	3,73	4,00	3,87	3,87
09. Reconocimiento	3,47	3,53	3,47	3,49
10. Conciliación	3,33	3,53	3,33	3,40
TOTAL GENERAL	3,54	3,69	3,59	3,60

Los responsables de RR.HH creen que la generación de colaboradores que mejor ve y acepta los comportamientos de los Manager Baby Boomer son los de la **Generación X**, seguidos de la **Generación BB** y por último la **Generación Y**.

Siendo los tres comportamientos mejor valorados los siguientes; **Oportunidades de desarrollo, Consecución de objetivos y Valores.**

En cuanto a los comportamientos relacionados con la **Formación y Conciliación** coincide que son los peores valorados y en especial en la gestión de los colaboradores de la generación BB.



TOTALES:

Se observa por parte de los manager Baby Boomers y los responsables de RRHH, que los colaboradores de la **Generación X**, son los que en su conjunto mejor aceptan el desarrollo y planteamiento de los comportamientos de estos managers.

Para los managers la siguiente generación con mayor aceptación de sus comportamientos es la **Generación X**, seguida de la generación por último la **Generación Baby Boomer**.

En cambio, para los responsables de RRHH ocurre, al contrario, la **Generación Baby Boomer** tiene los comportamientos más desarrollados que la **Generación Y**.

3.2.2.3.3. DAFO managers

Durante la realización de los workshops con los profesionales de RR.HH se les pidió que realizaran un DAFO donde valoraran las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades del liderazgo intergeneracional de los managers Tradicionalistas. Además, se les pidió que votaran aquellas valoraciones que consideraran más relevantes, por lo que a continuación se exponen las valoraciones de mayor a menor importancia. Siendo estos los resultados:

ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS

- Son embajadores de marca (Puntuación: 4)
 - Transmiten al resto de colaboradores la cultura y los valores organizacionales (dado su conocimiento de la empresa, consecuencia de su antigüedad).
 - Engagement. Tienen un alto compromiso porque llevan muchos años trabajando en la misma empresa.
 - Orgullo de pertenencia a la empresa.
- Habilidades y gestión de personas (Puntuación: 4)
 - Su largo recorrido les ha proporcionado un alto conocimiento y saber superar situaciones muy distintas.
 - Know how.
 - Alta seguridad debida a su madurez profesional.
- Tienen una visión estratégica global de la compañía (por su expertise) que les falta a las generaciones X e Y. (Puntuación:3)
 - Conocimiento organizativo
 - Networking: tienen una red muy amplia de networking, muchos contactos y redes informales internas, lo que les facilita el trabajo y les abre puertas.
 - Figuras clave en la organización.
 - Mentoring. Son líderes “paternalistas” que, bien entendido, puede ser muy bueno, porque se preocupan por el bienestar de su equipo. (Puntuación: 1)



ANÁLISIS DE LAS DEBILIDADES

- No han nacido en un mundo tan globalizado por lo que tienen menores competencias en cuanto a la tecnología, los idiomas y la gestión de la diversidad cultural. (Puntuación: 3)
- Bajas/Menores competencias digitales porque no nacieron en ese contexto. (Puntuación: 3)
- Los Baby Boomer están acostumbrados a “echar horas” en el trabajo (no optimizan el trabajo). Esa cultura presencial dificulta el trabajo por objetivos y atenta contra la conciliación, tanto propia como de su equipo de colaboradores. (Puntuación: 1)
- Estilo de jerarquía: Los Baby Boomer están en su zona de confort por la posición que tienen (posición jerárquica alta), lo cual hace que disminuya/dificulta la innovación/motivación. (Puntuación: 3)
 - Realizan una toma de decisiones y comunicación con sus equipos desde la posición acomodada de conocer la compañía desde hace tiempo. Apenas tienen en cuenta a la hora de tomar decisiones las opiniones de los Millennial (Generación Y).
- Gestión del cambio: son más resistentes al cambio, necesitan verlo de forma positiva. Desafío en la gestión del cambio (necesitan el apoyo de RRHH). (Sin Puntuación)
- Estilos de liderazgo. (Sin Puntuación)
 - Gestión de la diversidad: no saben identificar bien las necesidades de cada persona en función del tipo de persona que es y gestionarlas de forma individual (micromanagement).

ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES

- La Generación Baby Boomer está en el momento idóneo para transmitir conocimiento y recibirlo de los jóvenes. (Puntuación: 3)
- Descubrir y disfrutar de la conciliación y flexibilidad. (Puntuación 3).
- Experiencia (Puntuación: 1)
 - Red de contactos: son los más consultados porque son los que mejor conocen la compañía (consultores internos).
 - Se cuenta con su participación para proyectos a largo plazo. (Idea de gurú) Liderazgo
- Oportunidad de transferir el rol de jefe a líder. (Puntuación: 1)
- Gestionar con equipos que sean diversos. (Puntuación: 1)
- Marco legal (Sin Puntuación)
 - Posibilidad de elegir su momento de retiro más allá de la edad ordinaria. (Sin Puntuación)
 - Protección legal para no ser despedidos.
- Motivación para seguir vinculados, aprovechando su conocimiento. (Sin Puntuación)



ANÁLISIS DE LAS AMENAZAS

- Estereotipos y etiquetas que se le ponen a esta generación. (Puntuación: 4)
 - Que la empresa no los considere como impulsores del cambio (no pueden y/o no quieren cambiar, no quieren promocionar...). (Puntuación: 4)
 - Que la empresa no se preocupe por su motivación. (Puntuación: 1)
- Déficit tecnológico debido a la falta de curiosidad por la tecnología. Muchos de ellos se dan por vencidos al intentar aprender a usar las RRSS corporativas o las apps. (Sin Puntuación)
- Cultura de presencia vs SMART work Dificultad de gestión de equipos en red /remoto (no saben debido a esa cultura presencialista). (Sin Puntuación)
- Nuevas formas de trabajo (colaborativo, proyectos, liderazgo espontáneo...)(Sin Puntuación)
- Los entornos VUCA son una amenaza para esta generación, ya que la Generación Baby Boomer no se ha desarrollado en este tipo de entorno como la Generación Y, por lo que habrá una mayor dificultad de adaptación y de gestión del cambio. (Sin Puntuación)
- El mercado laboral actual cambia mucho (fusiones, retraso edad jubilación, precarización de las condiciones de jubilación.) (Sin Puntuación)

Comentario: los managers de esta generación son líderes paternalistas que quizá ya no es lo que demandan las nuevas generaciones.

3.2.3. CÓMO DESARROLLAR SU LIDERAZGO INTERGENERACIONAL: HOJA DE RUTA

Los profesionales de recursos humanos, después de analizar como desarrollaban los comportamientos directivos esta generación de managers, tanto por lo expresado a través del auto reporte que hicieron los propios protagonistas como a través de la visión de sus colaboradores, es cuando se definió que medidas deberían ponerse en marcha para ayudarles en su desarrollo como líderes intergeneracionales.



3.2.3.1. CATÁLOGO DE MEDIDAS

1. VALORES: Cómo hacer que el manager viva los valores de la organización, los traslade al equipo haciendo que los comprendan y lidere con su ejemplo	IMPACTO EMPLEADOS				
	t	bb	x	y	z
Autodiagnóstico. Análisis de valores, comportamientos y vías de comunicación <ul style="list-style-type: none"> Análisis de sus valores para que sean conscientes de su potencial y sean coherentes Reconocimiento como embajadores de la compañía frente al resto de la organización Encuentros dónde transmitir los valores de la organización 	✓	✓	✓	✓	✓
Establecer canales de comunicación hacia su equipo. Encuentros intergeneracionales de reflexión <ul style="list-style-type: none"> Encuentros de reflexión dónde compartir valores de manera conjunta 	✓	✓	✓	✓	✓

Autodiagnóstico. Análisis de valores, comportamientos y vías de comunicación

Esta generación transmite pasión por el trabajo y convencimiento de los valores corporativos, refuerzan los comportamientos relacionados con los valores. Son reconocidos por los profesionales de recursos humanos como transmisores de la cultura y valores de la compañía, pero se encuentran con dos dificultades; la organización y con los problemas de comunicación.

Se propone realizar un **autodiagnóstico** de los valores de estos manager, análisis de comportamiento y comunicación de estos hacia las nuevas generaciones. En este sentido, deben ser generación puente entre los valores de la organización y las distintas generaciones, que quieren aportar a la definición de estos.

Mostrarles, reconocerles públicamente como **embajadores de marca** frente a la organización, por lo que sería conveniente que se integraran en los **Comités de nivel superior** (Comité de RSC, Igualdad, etc..) donde pudieran aportar y recibir los mensajes a transmitir.

Establecer canales de comunicación hacia su equipo. Encuentros intergeneracionales de reflexión

Se trata de buscar espacios y momentos de encuentro de reflexión donde esta generación de manager comparta sus valores y el desarrollo de estos de manera conjunta con sus equipos y para conocer sus aportaciones en este ámbito.



2. ROL DEL EQUIPO: Cómo hacer para que el manager haga entender a su equipo su papel y el porqué de las cosas	IMPACTO EMPLEADOS				
	t	bb	x	y	z
Definir de forma colaborativa el rol del manager y del equipo. Reuniones de trabajo <ul style="list-style-type: none"> Hacer reuniones de trabajo y una planificación de objetivos y asignación de funciones, practicando “mentoring inverso”, que genere complicidad y confianza con sus colaboradores. Preparar y acompañara al equipo en la gestión del cambio y en la empleabilidad. 	✓	✓	✓	✓	✓

Definir de forma colaborativa el rol del manager y del equipo

Esta generación trata de trasladar la estrategia de la organización a su equipo para conseguir su compromiso en los objetivos, pero son percibidos como demasiado prácticos y se considera que deben analizar los nuevos cambios e implementar nuevas formas de trabajar en su gestión.

Para ello se propone definir de forma colaborativa el rol del manager (análisis de las funciones del manager) y del equipo y que esta definición surja del propio colaborador.

Este análisis se propone hacer en reuniones de trabajo dónde realizar una planificación de objetivos y asignación de funciones, practicando “mentoring inverso”, para que genere complicidad y confianza con sus colaboradores.

También tiene el objetivo de adecuar el estilo de gestión en función del colaborador. Definir los roles y funciones del equipo de manera más participativa, contando con la aportación del colaborador. Y preparar y acompañar al equipo para el cambio y la empleabilidad.

3. COMUNICACIÓN EFICAZ: Cómo hacer que soliciten opinión, tengan escucha activa y den feedback de calidad al equipo	IMPACTO EMPLEADOS				
	t	bb	x	y	z
Practicar la escucha activa. Programa de entrenamiento y establecer reuniones periódicas planificadas y estructuradas con el equipo <ul style="list-style-type: none"> Entrenar la escucha activa a través de programas adhoc Establecer reuniones periódicas con el equipo dónde surjan opiniones y decisiones de manera conjunta 	✓	✓	✓	✓	✓

Practicar la escucha activa. Reuniones periódicas planificadas y estructuradas

Esta generación es cercana al equipo, pero adolece de la falta de comunicación tanto en los aspectos funcionales como organizativos, por tanto, tiene que mejorar la comunicación, para ello debe practicar la escucha activa.

Por lo tanto, se propone previo a las reuniones con su equipo, realizar al manager un programa de entrenamiento dónde trabajar los aspectos de comunicación, en especial el feed-back, practicando estas habilidades.



Y posterior a este entrenamiento, se propone establecer un mínimo de reuniones con el equipo, planificadas y estructuradas. Se trata de generar un espacio dónde el manager pueda valorar todas las opiniones, y dónde la decisión final pueda tener otro resultado al previsto por el.

4. CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS / ACCIÓN EN COMÚN: Cómo hacer para que compartan con su equipo, de forma clara y conjunta. Como ayudarles a que desagreguen los objetivos de equipo en objetivos individuales claros, alcanzables y alineados siendo coherente con los generales de la Compañía	IMPACTO EMPLEADOS				
	t	bb	x	y	z
<p>Implicar al colaborador y transmitir con transparencia, como se realiza la evaluación y consecución de objetivos. Programas de coaching</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implicar al colaborador en la definición de los objetivos individuales de forma transparente. • Establecer un seguimiento a corto plazo de los objetivos grupales e individuales. • Marcar hitos, metas a corto plazo. 	✓	✓	✓	✓	✓

Implicar al colaborador y transmitir con transparencia. Programas de coaching e inteligencia emocional

Estas generaciones de managers son reconocidas por su formación técnica, son buenos estrategas, pero deben compartir con su equipo como se realiza la evaluación y consecución de objetivos (proponerles herramientas + indicadores de éxito).

- Deben implicar al colaborar en la definición de objetivos a través de reuniones individuales y grupales
- Transmitir con transparencia como se realiza la evaluación, la consecución de objetivos.
- Compartir con el equipo los objetivos de la organización.
- Consensuar con el equipo los objetivos.
- Mejorar su comunicación para que los objetivos sean más claros.
- Seguimiento a corto y largo plazo.
- Consensuar con el equipo los objetivos, seguimiento, metas e hitos a corto plazo.

Para alcanzar este objetivo con el manager se propone realizar programas de coaching y de inteligencia emocional para que desarrollen estas habilidades en la comunicación transparente de los objetivos y tomar conciencia de la importancia de hacer un seguimiento estableciendo hitos y metas a corto plazo.

5. DISFRUTE: Cómo ayudar al manager a que contribuya a que su equipo disfrute haciendo su trabajo y promueva un entorno de trabajo agradable y adecuado	IMPACTO EMPLEADOS				
	t	bb	x	y	z
<p>Espacios abiertos de trabajo. Formación y sensibilización en flexible working</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilizar en el concepto de entornos de trabajo más abiertos, tanto en crear espacios abiertos como en la utilización de las herramientas para estar interconectados. • Reuniones con el equipo para conectar en el ámbito personal, de forma natural. • Análisis de las encuestas de clima donde poder recoger cuales son los aspectos que mejorar que nos ayuden a cohesionar el equipo. 	✓	✓	✓	✓	✓



Espacios abiertos de trabajo. Formación y sensibilización en flexible working

Esta generación mantiene un ambiente respetuoso, donde se aprecia un trato directo con el jefe, pero no se llega a interactuar de manera natural. Por tanto, se debe promover la gestión más abierta, promover espacios de trabajo abiertos que propicien un clima del disfrute. Por lo tanto, se propone las siguientes medidas:

- Formación y sensibilización en una gestión más abierta, dónde el espacio y tiempo sea una variable importante para saber trabajar en remoto y ayudarle a comprender que aporta mejoras en la calidad del trabajo.
- Desarrollar sus habilidades para gestionar personas en remoto, tanto en el concepto de espacio como en la utilización de las herramientas para hacernos visibles y estar interconectados.
- Reuniones dentro del equipo, no solo para el desarrollo profesional sino conectar en el ámbito personal, pero de forma natural.
- Espacio común donde compartir tanto aspectos profesionales o personales donde publicitar la mejor aportación de la semana, etc.
- Análisis de las encuestas de clima donde poder recoger cuales son los aspectos que mejorar de la organización que nos ayuden a cohesionar el equipo.

6. ESTRATEGIA DE TRABAJO EN EQUIPO: Qué herramientas se le puede dar al manager para que promueva el trabajo colaborativo de su equipo, con el fin de aprovechar el talento de cada uno para conseguir un desempeño eficiente de las tareas	IMPACTO EMPLEADOS				
	t	bb	x	y	z
<p>Conocimiento de la actitud y aptitud de sus personas. Formación en habilidades de gestión y conocimiento de las personas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir actividades fuera del C.V. profesional, compartir acciones de ocio, deporte, voluntariado donde las habilidades fluyan de manera natural. • Seminarios exitosos de resolución de conflictos. 	✓	✓			

Conocimiento de la actitud y aptitud de sus personas. Formación en habilidades de gestión y conocimiento de las personas.

Esta generación debe mejorar en la celebración grupal de los éxitos y gestionar a cada persona conforme a sus fortalezas y debilidades, para ello debe conocer a su equipo en su actitud y aptitud, debe de formarse en habilidades de gestión y conocimiento de las personas.

- Definir actividades fuera del C.V. profesional, compartir actividades de ocio, deporte, voluntariado donde las habilidades fluyan de manera natural
- Manejo de las herramientas 360 para un mayor conocimiento de sus colaboradores
- Formación de gestión de gestión de quipos
- Seminarios exitosos de resolución de conflictos con casos prácticos



7. FORMACIÓN: Cómo ayudar al manager a que empodere a su equipo para que identifique sus propias necesidades formativas y sepa trazar junto a ellos sus planes de formación, siendo un apoyo y facilitador para cada uno de ellos	IMPACTO EMPLEADOS				
	t	bb	x	y	z
<p>Ayudarles a analizar las carencias formativas del equipo e integrarlo en la reunión de seguimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> Vivir el proyecto como una experiencia de aprendizajes (hacer consciente a la persona que el proyecto es una acción formativa, feedback del mismo en una segunda fase y al final del proyecto haya que analizar las lecciones aprendidas (análisis del 70-20-10)). 	✓	✓	✓	✓	✓

Ayudarles a analizar las carencias formativas del equipo e integrarlo en la reunión de seguimiento.

Esta generación de managers se centra en la formación técnica y deben mejorar el desarrollo de los planes de carrera, para ello es fundamental que dentro de las reuniones donde se den los feedback al equipo se deban:

- Analizar las carencias formativas del equipo a través de sus clientes internos y externos.
- Análisis de las nuevas formas de trabajo y nuevos contenidos necesarios para el trabajo, incorporar esta necesidad en las reuniones de trabajo.
- Plan de acción para medir como se está incorporando la formación, seguimiento de la formación implantada. Experiencia en el día a día (70-20-10).
- Análisis de la formación necesaria dentro del grupo
- Estar al día en las nuevas técnicas de formación.
- Vivir el proyecto como una experiencia de aprendizajes (hacer consciente a la persona que el proyecto es una acción formativa, feedback del mismo en una segunda fase y al final del proyecto a que analizar las lecciones aprendidas (análisis del 70)).

8. OPORTUNIDADES DE DESARROLLO: Cómo promover en el jefe que ofrezca la posibilidad de asumir responsabilidades que permitan a sus personas un desarrollo horizontal y/o vertical, dando oportunidades de crecimiento	IMPACTO EMPLEADOS				
	t	bb	x	y	z
<p>Vivir el proyecto como una experiencia de aprendizaje (lecciones aprendidas)</p> <ul style="list-style-type: none"> Movilidad transversal del talento, una vez identificado y compartido. Oportunidad de crecimiento en vacante de libre acceso, no limitar las plazas a la aprobación de los managers. 	✓	✓	✓	✓	✓

Vivir el proyecto como una experiencia de aprendizaje (lecciones aprendidas)

El manager Baby Boomer tienen que tratar de sacar al colaborador de la zona de confort, planteándose retos.

- Desarrollo del individuo desvinculado de los planes de carreras para evitar falsas expectativas.
- Potenciando el crecimiento horizontal y verticalmente proponiendo proyectos internacionales, asignar a una persona durante 4 semanas a un proyecto.
- Sensibilización para que el manager no retenga a las personas mejor formadas de su equipo.
- Movilidad transversal del talento, una vez identificado y compartido.
- Oportunidad de crecimiento en vacante de libre acceso, no limitar las plazas a la aprobación de los managers.



9. RECONOCIMIENTO: Cómo inocular en el jefe la necesidad de que haga reconocimientos por el trabajo bien hecho de cualquier persona del equipo, dando valor al trabajo que realizan, con independencia de su complejidad, para que todos se sientan valiosos	IMPACTO EMPLEADOS				
	t	bb	x	y	z
<p>Dar visibilidad en foros internos e internos a la persona que ha realizado el trabajo. Programa de reconocimiento y comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear programas internos de reconocimiento. • Dar visibilidad en foros internos e internos a la persona que ha realizado el buen trabajo. 				✓	

Dar visibilidad en foros internos e internos a la persona que ha realizado el trabajo. Programa de reconocimiento y comunicación

Estos managers deben enfatizar las buenas prácticas de sus equipos compartirlas con el resto de la organización y para ello hay que poner en marcha:

- Programas internos de reconocimiento.
- Y dar visibilidad en los foros internos y externos a las personas que han realizado el buen trabajo.

10. CONCILIACIÓN E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES: Cómo hacer que sea un facilitador de la conciliación personal, familiar de las personas de tu equipo y genere un sentimiento de corresponsabilidad entre los compañeros y la propia persona con su organización	IMPACTO EMPLEADOS				
	t	bb	x	y	z
<p>Sensibilizar con la implantación de buenas prácticas que han sido exitosa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilizar con buenas prácticas exitosas. 				✓	

Sensibilizar con la implantación de buenas prácticas que han sido exitosa

Se trata de una generación que es respetuosa con la conciliación, pero no se lo terminan de creen del todo, por lo que hay que ayudarles a que lo sepan interiorizar a través de la implantación de buenas prácticas exitosas.

3.2.3.2. MEDIDAS ESTRELLA LIDERAZGO INTERGENERACIONAL POR CADA GENERACIÓN DE MANAGERS

Una vez listadas las distintas medidas por las diez dimensiones de políticas trabajadas, se pidió a los responsables de RR.HH que votaran aquellas medidas que consideraran más importantes en el desarrollo del liderazgo de los managers Baby Boomer, siendo las medidas con más votos las siguientes:

Ranking Votos RR.HH	Política	MEDIDAS ESTRELLAS LIDERAZGO MANAGERS BB	IMPACTO EMPLEADOS				
			t	bb	x	y	z
1º	Rol equipo	<p>Definir de forma colaborativa el rol del manager y del equipo. Reuniones de trabajo Hacer reuniones de trabajo y una planificación de objetivos y asignación de funciones, practicando "mentoring inverso", que genere complicidad y confianza con sus colaboradores. Preparar y acompañara al equipo en la gestión del cambio y en la empleabilidad.</p>	✓	✓	✓	✓	✓
2º	Trabajo en equipo	<p>Conocimiento de la actitud y aptitud de sus personas. Formación en habilidades de gestión y conocimiento de las personas. Definir actividades fuera del C.V. profesional, compartir acciones de ocio, deporte, voluntariado donde las habilidades fluyan de manera natural. Seminarios exitosos de resolución de conflictos.</p>	✓	✓			
3º	Conciliación	<p>Sensibilizar con la implantación de buenas prácticas que han sido exitosa Sensibilizar con buenas prácticas exitosas.</p>				✓	
4º	Oportunidad de desarrollo	<p>Vivir el proyecto como una experiencia de aprendizaje (lecciones aprendidas) Movilidad transversal del talento, una vez identificado y compartido. Oportunidad de crecimiento en vacante de libre acceso, no limitar las plazas a la aprobación de los managers.</p>	✓	✓	✓	✓	✓
5º	Reconocimiento	<p>Dar visibilidad en foros internos e internos a la persona que ha realizado el trabajo. Programa de reconocimiento y comunicación Crear programas internos de reconocimiento. Dar visibilidad en foros internos e internos a la persona que ha realizado el buen trabajo.</p>				✓	
6º	Valores	<p>Autodiagnóstico. Análisis de valores, comportamientos y vías de comunicación Análisis de sus valores para que sean conscientes de su potencial y sean coherentes. Reconocimiento como embajadores de la compañía frente al resto de la organización Encuentros dónde transmitir los valores de la organización.</p>	✓	✓	✓	✓	✓



Ranking Votos RR.HH	Política	MEDIDAS ESTRELLAS LIDERAZGO MANAGERS BB	IMPACTO EMPLEADOS				
			t	bb	x	y	z
7º	Objetivos	<p>Implicar al colaborador y transmitir con transparencia, como se realiza la evaluación y consecución de objetivos. Programas de coaching</p> <p>Implicar al colaborador en la definición de los objetivos individuales de forma transparente. Establecer un seguimiento a corto plazo de los objetivos grupales e individuales. Marcar hitos, metas a corto plazo.</p>	✓	✓	✓	✓	✓
8º	Comunicación eficaz	<p>Practicar la escucha activa. Programa de entrenamiento y establecer reuniones periódicas planificadas y estructuradas con el equipo</p> <p>Entrenar la escucha activa a través de programas adhoc. Establecer reuniones periódicas con el equipo dónde surjan opiniones y decisiones de manera conjunta.</p>	✓	✓	✓	✓	✓
9º	Disfrute	<p>Espacios abiertos de trabajo. Formación y sensibilización en flexible working</p> <p>Sensibilizar en el concepto de entornos de trabajo más abiertos, tanto en crear espacios abiertos como en la utilización de las herramientas para estar interconectados. Reuniones con el equipo para conectar en el ámbito personal, de forma natural. Análisis de las encuestas de clima donde poder recoger cuales son los aspectos que mejorar que nos ayuden a cohesionar el equipo.</p>	✓	✓	✓	✓	✓
10º	Formación	<p>Ayudarles a analizar las carencias formativas del equipo e integrarlo en la reunión de seguimiento</p> <p>Vivir el proyecto como una experiencia de aprendizajes (hacer consciente a la persona que el proyecto es una acción formativa, feedback del mismo en una segunda fase y al final del proyecto haya que analizar las lecciones aprendidas (análisis del 70-20-10).</p>	✓	✓	✓	✓	✓



3.2.4. CONCLUSIONES GENERALES

La generación de managers Baby Boomer se encuentra en una situación clave en las organizaciones, son actualmente los que ocupan puestos directivos, dirigen a la siguiente generación y muchos están siendo desvinculados o prejubilados. Las diferentes voces analizadas coinciden en señalar que la generación BB, es la que ha estado liderando hasta la fecha, pero se encuentra en un momento de cambio, y de “sorpaso” por parte de las siguientes generaciones (especialmente la X). Esto les pone en una situación compleja, por un lado, se les reconoce como líderes potentes que han marcado la estrategia de las empresas, y en este sentido se les reconoce su esfuerzo, compromiso y dedicación; por otro se les ve como poco flexibles a los cambios, como freno del desarrollo en las organizaciones y como líderes paternalistas que quizá, ya no es lo que demandan las nuevas generaciones.

Debido a esta compleja situación existe gran disenso en las voces entre cómo se autodefinen los managers y cómo los perciben los empleados.

Los aspectos considerados como fortalezas han sido; **Consecución de Objetivos** (otorgan gran importancia a los objetivos organizacionales, se esfuerzan en transmitirlos, en realizar un seguimiento de los mismos a través de reuniones periódicas y evaluarlos), seguido de **Oportunidades de desarrollo** (analizar las fortalezas y los puntos de mejora de sus colaboradores, amoldar el talento y perfil de los colaboradores a las necesidades del departamento, delegar de forma responsable y ayudar en el desarrollo de competencias)

- Managers y colaboradores están de acuerdo en que es la generación que más internaliza los **Objetivos de la organización**, es capaz de comprenderlos, explicarlos y, establecer un seguimiento riguroso, crítico, común y medible. En este sentido se reconoce que en su EVD son claros siguiendo la línea de lo marcado y consensuado. Recordemos que entre los valores más interiorizados por esta generación están la responsabilidad y la eficacia, lo que conlleva cumplir con objetivos.
- En relación con la dimensión de **Desarrollo**, esta es mejor valorada por RR.HH que por los colaboradores. Según Recursos humanos los managers BB saben analizar las fortalezas y puntos de mejora de sus colaboradores y son capaces de ayudarles en el desarrollo de competencias. Los colaboradores reconocen que establecen planes bien definidos para controlar el desarrollo pero que muchas veces ellos mismos son una barrera para la promoción. Las generaciones más jóvenes y, z, opinan que fallan en cuanto al desarrollo horizontal.

En relación con estas dos dimensiones, las propuestas de mejora que sugieren desde RRHH serían implicar más a los colaboradores en la definición de objetivos y que sepan transmitir con transparencia. Para ello se deberían implantar programas de coaching e inteligencia emocional para estos managers. En cuanto al desarrollo aconsejan que planteen retos a sus colaboradores con un desarrollo que no vaya ligado siempre al plan de carrera y potenciando el crecimiento horizontal y vertical.

Entre a las dimensiones señaladas como debilidades destacan claramente la **Conciliación** y el **Disfrute**.

- Aquí coinciden con la visión de los colaboradores. Se ve a los managers BB imbuidos de una cultura presencial, no muy proclives a la conciliación. La idea es que siguen anclados al viejo sistema. Se opina que quizás esto sí es generacional ya que cuando esta generación Baby Boomer llegó, no existía la conciliación y no la han vivido y esto se refleja en su poca implicación personal y, en no ser facilitadores de la misma.



- En relación con el **Disfrute**, no se caracterizan por esforzarse en esta dimensión más allá de crear un espacio de concentración y procurar que exista un ambiente respetuoso en su departamento.

Las mejoras propuestas en estas dimensiones son en relación con la **Conciliación**, y para que puedan interiorizarla se aconseja que analicen la implementación de buenas prácticas que hayan sido exitosas. En cuanto al **Disfrute** se propone que promuevan una gestión más abierta, a través de espacios abiertos de trabajo y acompañando este proceso con formación y sensibilización en flexible working.

Fijándonos en el resto de las dimensiones, sintetizamos los consensos y disensos encontrados:

- **Rol del equipo**, se coincide en que saben explicar y comunicar la tarea y realizan reuniones explicativas. No obstante, los empleados sienten que no otorgan demasiada autonomía a los equipos ya que son ellos quienes controlan. Se propone como mejora el definir de forma colaborativa el rol del manager y del equipo para que no se les vea tan “prácticos” y poco abiertos a los cambios, sobre todo entre las generaciones más jóvenes de empleados.
- **Comunicación eficaz**, es la dimensión donde se percibe más disenso en las miradas y voces. Mientras los managers dicen que practican la escucha activa y tienen en cuenta la opinión y decisiones del equipo, los colaboradores apuntan lo contrario. Creen que les es muy difícil escuchar, que cuando lo hacen no llegan a adoptar las ideas propuestas por las nuevas generaciones especialmente Y, Z, y que no son capaces de dar feed-back positivo de manera natural. Por ello, como mejoras RRHH propone mejorar la comunicación con programas de entrenamiento en escucha activa y feed-back y, posteriormente implementar un espacio de reuniones planificadas con el equipo.
- **Estrategia de trabajo en equipo**. Como se vio gestionan los equipos con una mirada técnica y si bien se reúnen asiduamente con los colaboradores no son muy proclives establecer equipos colaborativos. Como prácticas de mejora RRHH indicó que se formen en habilidades de gestión y conocimiento de personas y de equipos.
- **Formación**. Elaboran planes formativos individuales dentro de los marcos que permite la organización, y así lo dicen también sus colaboradores. Para estos últimos el impulso de la formación es algo que no desarrollan los managers BB, no los perciben proactivos en esta dimensión que fue de las que peor valoraron. Como mejora RRHH sugirió ayudarles a analizar las carencias formativas del equipo e integrarlo en la reunión de seguimiento
- **Reconocimiento**. Las voces coinciden en señalar que los managers BB realizan un reconocimiento individual del trabajo y el mérito, pero siempre de manera muy formal, que para los colaboradores no siempre es la más adecuada, echan de menos algo más de reconocimiento informal en el día. También que se reconozcan los éxitos del equipo en otros foros de la organización. Consecuentemente con esta percepción, RRHH apuntó como práctica de mejora que diseñen programas de reconocimiento y comunicación, y que den mayor visibilidad a las buenas prácticas de sus colaboradores en foros internos y externos.



3. COMPORTAMIENTOS DIRECTIVOS SEGÚN LA REALIDAD GENERACIONAL DE LOS MANAGERS

3.3. MANAGERS GENERACIÓN X



3.3.1. CONTEXTO GENERACIONAL

Los siguientes datos pertenecen al estudio “Diversidad Generacional: Análisis del Talento Intergeneracional” en la Organizaciones elaborado por el Observatorio Generación y Talento y la Universidad Pontificia de Comillas de Madrid ICAI-ICADE. Observatorio Generación y Talento®.

3.3.1.1. CONTEXTO SOCIOLÓGICO

FECHA: nacieron entre 1971 y 1981
Vivieron su adolescencia y juventud entre mediados de los 80 y finales de los 90

DESCRIPCIÓN GENERAL

Nacidos en la transición española, viven una democracia que se afianza y una larga estabilidad, su infancia y adolescencia está presidida por los 12 años de Felipe González.

El éxito de la primera transición y la modernización definitiva de España es su entorno de socialización. Todos los rasgos de una economía moderna ya están incorporados. Crecen con la pandemia del virus VIH.

Es la primera generación más preparada de la historia de este país, hay muchos universitarios y saben idiomas. La mujer se consolida en el ámbito laboral.

ECONOMÍA

1990: Estallido de la burbuja inmobiliaria en Japón.

1992: Inicio de las privatizaciones en Rusia.

1993: Tratado de Maastricht, nace la UE.



POLÍTICA

- 1989: Cae el muro de Berlín.
- 1991: Son abolidas las leyes de Apartheid en Sudáfrica.
- 1993: Clinton llega al poder en los Estados Unidos.
- 1996: José María Aznar llega al poder.

CIENCIA Y TECNOLOGÍA

- 1991: La WWW se pone en marcha de manera pública.
- 1996: Primer mamífero clonado: la oveja Dolly.

ACONTECIMIENTOS MEMORABLES

- 1982: Guerra de las Malvinas. 1986: Accidente de Chernobil.
- 1990: Reunificación de Alemania.
- 1991: Estalla la Guerra en Bosnia.
- 1992: Olimpiadas de Barcelona y Expo en Sevilla.
- 1994: Luis Roldán se fuga de España.
- 1997: Secuestro y asesinato de Miguel Ángel Blanco, nace el Espíritu de Ermua.

TRABAJO Y EMPRESA

Son mandos medios: tienen la presión de los seniors (la alta dirección) desde arriba y de los empleados más jóvenes que viene pisando fuerte.
Es la generación de la consolidación de la mujer en el mercado laboral. Sienten la presión de las demandas de una buena carrera profesional y de sus vidas privadas.

3.3.1.2. CONTEXTO LABORAL

Entre la tradición y el futuro. Así se reconocen los de la Generación X, plenamente conscientes del significado de su generación, surgida de un mundo tradicional y que ahora participa de lleno en otro en constante transformación. Su visión de las diferencias entre el antes y él ahora se concreta en cuatro ámbitos: los cambios en la familia, el rol de la mujer, la interdependencia en el mundo globalizado y la omnipresencia de la tecnología. El futuro es su gran preocupación, fruto de una percepción del entorno muy exigente, cuando no amenazante. Los que tienen hijos la canalizan a través de su preocupación por ellos y de la incertidumbre por el mundo al que habrán de enfrentarse, los que no los tienen se sienten también responsables del mundo que dejarán. Los X oscilan entre el pesimismo del “a dónde hemos llegado” y el optimismo del “y por qué no vamos a poder cambiarlo”. Se sienten legitimados para buscar un mundo mejor en el que priman los valores como la generosidad, la solidaridad y el altruismo, y proponen la “inteligencia emocional” y “el sentido común” para encarar los proyectos y las relaciones yendo más allá de la eficiencia mercantil.

Fortalezas y Debilidades

La Red de Empresas percibe de la generación X las siguientes fortalezas: Responsabilidad, Adaptabilidad, Resiliencia, Autoexigencia. Asimismo, dentro de sus debilidades: Ansiedad, Frustración, Presión por el entorno, Miedos, Víctimas de la brecha salarial.

¿Qué les preocupa?

Falta de recompensa y sus responsabilidades familiares. Son la primera generación mejor formada, conviven y gestionan el equilibrio de su vida personal y laboral, pero su esfuerzo no se correlaciona con la recompensa esperada. Se han volcado en sus responsabilidades y se han olvidado de su YO como personas.



¿Qué aportan?

La Generación X, generación “puente” entre la “generación Y” y los BB, aporta sentido común y sentido del esfuerzo y sacrificio. Se orientan al cumplimiento de objetivos y buscan la excelencia en su desempeño profesional. Son emigrantes informáticos pero su exceso de responsabilidad les hace adaptables al cambio.

3.3.2. CÓMO DESARROLLAN SUS COMPORTAMIENTOS DIRECTIVOS

3.3.2.1. LA VOZ DE LOS MANAGERS

Dentro de este apartado hemos tratado de poner de manifiesto cuál es la visión de la gestión de personas de los manager, cómo consideran que comunican los objetivos de la organización, cómo realizan la escucha activa de sus colaboradores y, en definitiva, cómo lideran sus equipos

3.3.2.1.1. Cómo se ven como managers

A continuación, se describen las principales actuaciones directivas auto-reportadas de forma espontánea por esta generación de managers, en relación a cómo desarrollan los 10 comportamientos directivos trabajados en los *workshops* y descritos anteriormente en el capítulo 2.

1. VALORES: ¿Cómo viven los valores de la organización, los trasladan al equipo haciendo que los comprendan y lideran con su ejemplo?

- Los valores vienen definidos desde arriba y los trasladan hacia abajo. Por tanto, son los primeros en conocerlos y en ponerlos en práctica e interiorizarlos, antes de comunicarlos a su equipo.
- A continuación, traducen los valores a comportamientos del día a día de su equipo y se los comunican de forma directa en reuniones grupales y/o individuales.
- Observan si los ponen en práctica; y en caso negativo, hablan con ellos de forma individual.
- El equipo es la unidad básica de los valores de toda la empresa: fomentan el valor del equipo.
- Tienen en cuenta a sus colaboradores como miembros de un grupo.

2. ROL DEL EQUIPO: ¿Cómo hacen entender a su equipo su papel y el porqué de las cosas?

Adecúan su equipo a las necesidades del cliente y hacen entender por qué es tan importante esa adecuación: a quién van dirigidos sus servicios y cómo pueden ajustarlos a las necesidades del cliente.

- Hacen entender a su equipo su importancia en la organización mediante reuniones periódicas (1 ó 2 al año) en las que les explican los objetivos estratégicos y del equipo, y la hoja de ruta para conseguirlos. En el día a día, trabajan sobre esa hoja de ruta.
- Dan importancia al criterio de cada uno de tus colaboradores, con empatía y practicando la escucha activa, dándoles espacio para participar.
- Valoran a sus colaboradores no solo como profesionales sino también como personas, utilizando gestos como la sonrisa (natural) y celebrando sus éxitos (no solo los profesionales).



3. COMUNICACIÓN EFICAZ: ¿Solicitan opinión, tienen escucha activa y dan *feedback* de calidad al equipo?

- La actitud física es importante. Buscan y trabajan en espacios abiertos, promueven la cercanía con sus colaboradores, el dinamismo, la fluidez y el trabajo conjunto.
- Cada colaborador es experto en algo. Ya que a veces existen roles muy marcados dentro de un equipo, crean un espacio compartido con todos (*pre-project scope*), antes de empezar cada proyecto, en el que compartir conocimientos y experiencias.
- Delegan y son *coach*. Aprenden a delegar, confían en sus colaboradores y dan oportunidades. No son controladores porque son conscientes de que no pueden llegar a todo. Fomentan la autorresponsabilidad de su equipo.
- Ponen máxima atención a los gestos durante el tiempo que tratan con el colaborador. No están pendientes del móvil ni del correo durante la conversación y ponen atención plena.

4. CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS / ACCIÓN COMÚN: ¿Cómo comparten los objetivos comunes e individuales? ¿Cómo establecen los objetivos individuales y de grupo? ¿Son claros, alcanzables y alineados con los de la compañía?

- Son transparentes y comparten (a través de la comunicación) los objetivos estratégicos con el equipo.
- Son realistas con los objetivos que marcan para su equipo y los consensúan con ellos (fomentan su participación): así los comprenderán mejor y se involucrarán más en su consecución.
- Hacen un seguimiento cercano y periódico de los objetivos (frente al seguimiento tradicional de control), y fomentan el “orgullo de equipo” por lo que van consiguiendo en el corto plazo (no esperan a la evaluación final).
 - Usan metodologías SMART.
 - Con este tipo de seguimiento evitan el presentismo, anteponen el trabajo por objetivos y facilitan la conciliación y la autonomía de las personas.

5. DISFRUTE: ¿Cómo contribuyen a que su equipo disfrute haciendo su trabajo y promueven un entorno de trabajo agradable y adecuado?

- Realizan actividades grupales dentro del entorno laboral, formativas o lúdicas (más allá del “ir a tomar unas cañas”), que permitan compartir experiencias que traspasen lo profesional como, por ejemplo, para conocer alguna de las aficiones de cada miembro del equipo.
- El éxito no es del “jefe” sino del grupo. Dan visibilidad a su equipo. Hacen ver la importancia del grupo y lo que cada uno aporta (la suma de todos es más que lo que aporta cada uno, por sí solo). Hacen visibles los éxitos del grupo hacia arriba (hacia la Dirección) y hacen reconocimiento interno a sus colaboradores (hacia abajo).
- Tan importante son sus conocimientos como los de su equipo. Realizan reportes semanales y comparten conocimientos con ellos y con otros equipos (interdepartamental).
- Son optimistas. Lleva a cabo conductas positivas, sonrían y tienen sentido del humor.

6. ESTRATEGIA DE TRABAJO EN EQUIPO: ¿Cómo promueven el trabajo colaborativo, celebran los éxitos y aprovechan el talento de cada uno?

- Dan visibilidad a todo el equipo como medio para una comunicación eficiente, y hacen partícipes a todo el mundo de su aportación de valor al equipo.



- Utilizan métodos nuevos de comunicación que facilitan el trabajo colaborativo (chat, WhatsApp, Slack, redes sociales corporativas...). Además, favorecen la conciliación y el teletrabajo.
- Realizan una adecuada gestión del talento (no solo forman, sino gestionan), de las aptitudes y de las habilidades de los colaboradores para beneficiar al equipo.
- Fomentan la autogestión del equipo (el manager no es un “árbitro”), dándole autonomía y empoderándole a través de la definición de proyectos, la correcta comprensión de éstos por parte del equipo y la gestión de conflictos para fomentar la cohesión.
 - “La culpa no la tiene nadie y el mérito no es de nadie... Todo es del equipo”.
- Comunican públicamente los logros conseguidos poniendo el foco en el trabajo en equipo y comunican en privado los logros individuales.
- Analizan bien de quién es el mérito. Si dan premios individuales deben ser más confidenciales, deben favorecerse los premios de equipo para que no haya envidias ni sentimientos de injusticia.

7. FORMACIÓN: ¿Cómo promueven, diseñan y son facilitadores de un plan de formación para cada miembro de su equipo?

- Llevan a cabo procesos *one to one* (más allá del proceso anual del Plan de Desarrollo). Tienen un esquema de seguimiento y planifican un espacio mensual de 10-15 minutos a solas con cada colaborador para hablar de cómo le va, qué necesita mejorar y cómo le puede ayudar en sus objetivos.
- Ofrecen una visión amplia del plan de formación, explicando su sentido y objetivos, y lo aplican de forma personalizada, preguntando, por ejemplo: “¿Dónde te ves en un futuro?”.
- Solicitan a su Dirección que favorezca la homogeneización de la comunicación de la cultura de empresa a través de un Manual de Acogida (formación inicial) o de jornadas formativas anuales en cultura organizacional.
- Plantean una formación no solo dirigida hacia el desarrollo profesional o técnico, sino también hacia el desarrollo personal y de habilidades, teniendo en cuenta que a cada generación se le “enamora” de una forma distinta.

8. OPORTUNIDADES DE DESARROLLO: ¿Cómo ofrecen la posibilidad de asumir responsabilidades que permitan un desarrollo horizontal y/o vertical, dando oportunidades de crecimiento a su equipo?

- Realizan reuniones con cada uno de tus colaboradores para identificar sus capacidades y sus necesidades y expectativas. Distribuyen los proyectos o tareas del equipo teniendo en cuenta las capacidades de cada colaborador, de forma que pueda potenciar sus fortalezas y superar sus debilidades.
 - Aprovechan la información sobre competencias y habilidades de cada persona que recopila el Departamento de RRHH desde el proceso de selección.
- Son generosos y fomentan la movilidad horizontal de sus colaboradores (dentro del propio departamento) y el desarrollo de sus carreras profesionales, promoviendo su participación en proyectos estratégicos o transversales (entre departamentos o áreas).



- “Se lo venden” como un premio ya que les da visibilidad en la organización y les generará desafíos nuevos, más allá del día a día.
- No bloquean las oportunidades de salida de sus colaboradores (hacia otros departamentos o la desvinculación).
- Sacan partido al *mentoring*, como formación interna de los miembros de tu equipo o, si son ellos los mentores, como vía para visibilizar en la organización su *expertise*.
- Analizan las capacidades de liderazgo de cada miembro de su equipo y quiénes asumen mejor ese rol.

9. RECONOCIMIENTO: ¿Cómo reconocen el trabajo bien hecho para que todos se sientan valiosos?

- Dan visibilidad en la organización a los miembros del equipo, encargándoles que hagan las presentaciones a la Dirección (aunque sean técnicos).
 - Además de ser una buena forma de dar reconocimiento a las personas, les obliga a adoptar una visión global del negocio, sacándoles de su pequeña parcela del día a día y favoreciendo que les preocupe la calidad de su trabajo.
- Valoran la promoción interna o externa de las personas como un éxito personal y no les cierran las puertas. Al contrario, realizan un acompañamiento personalizado de cada uno de ellos y les asignan los proyectos o las tareas de forma que les ayuden a mejorar en sus puntos débiles, para que “crezcan” y aumenten sus probabilidades de promocionar.
- Dan reconocimiento personal al colaborador: no les envían un mail, les felicitan en persona (se levantan y van a su puesto).

10. CONCILIACIÓN: ¿Son facilitadores de la conciliación personal y familiar de las personas de su equipo? ¿Promueven las medidas de conciliación en un ámbito de corresponsabilidad e igualdad de oportunidades?

- Son flexibles ante las necesidades coyunturales de cada persona (temas puntuales, por una “mala racha” ...), siempre que el puesto lo permita y que no afecte a los resultados del equipo (“que el trabajo salga”).
- Compensan con tiempo libre las horas extras o el esfuerzo personal (por ejemplo, permitiéndoles irse antes...).
- Solicitan a su Dirección que implanten instrumentos que faciliten el día a día del empleado: gimnasia, días sin cole, trámites personales...
- Exigen a su equipo que cumpla los horarios pero también tratan de que los respeten, es decir, que no los excedan. Todo ello, tratando de manejar la mayor flexibilidad posible.

3.3.2.1.2. Cómo son percibidos por sus colaboradores según su visión

Durante los *workshops* los managers rellenaron un cuestionario en el que les preguntamos sobre el nivel de aceptación que consideran tienen sus comportamientos directivos con relación a la generación de sus colaboradores (Generación Y, Generación X y Generación Baby Boomer). A continuación, se expone el gráfico con su valoración promedio.



TABLA 1. Valoración promedio de la aceptación que creen los managers que tienen sus comportamientos directivos, por parte de tus colaboradores según su generación. (1 punto mínima aceptación - 5 puntos máxima aceptación)

MANAGER GENERACIÓN X	EMPLEADOS			PROMEDIO TOTAL
	GENERACIÓN Y	GENERACIÓN X	GENERACIÓN BB	
COMPORTEMIENTOS DIRECTIVOS				
01. Valores	3,75	4,00	3,50	3,75
02. Rol del equipo	4,00	4,67	2,67	3,78
03. Comunicación eficaz	4,25	3,75	2,25	3,42
04. Objetivos	4,50	4,50	3,25	4,08
05. Disfrute	4,50	4,00	2,75	3,75
06. Trabajo en Equipo	4,50	4,25	3,75	4,17
07. Formación	4,25	3,50	2,75	3,50
08. Desarrollo	4,57	4,43	2,86	3,95
09. Reconocimiento	4,75	5,00	4,50	4,75
10. Conciliación	3,33	4,33	3,67	3,78
TOTAL GENERAL	4,24	4,24	3,19	3,89

Los managers de la **Generación X** creen que la generación que mejor ve y acepta el cómo ellos desarrollan sus comportamientos directivos es la **Generación Y**, al igual que la **Generación X** y, por último, la **Generación Baby Boomer**.

Los tres comportamientos mejor valorados son el **reconocimiento**, el **rol del equipo** y la **consecución de objetivos**.

Y por el contrario, los comportamientos peor valorados son la **comunicación eficaz**, la **formación**, el **disfrute** y los **valores**, especialmente con peor impacto en los colaboradores de la **Generación BB**.

3.3.2.2. LA VOZ DE LOS EMPLEADOS

El discurso de los empleados en torno a los comportamientos directivos de sus managers fue el siguiente:

Percepción general:

Existe un consenso generalizado en considerar a los empleados y a los managers X como una generación "puente". Esta posición de nexo tiene que ver tanto con las grandes transformaciones producidas cuando acceden a posiciones de autoridad - paso del mundo analógico a la digital -, como con las tendencias contemporáneas de gestión de personas - de organigramas jerárquicos a horizontales- articulados en torno a la filosofía del liderazgo participativo. Este contexto les ha hecho merecedores del calificativo que, según todos sus colaboradores, les define: flexibles.

Además de enfrentarse a la consolidación de las transformaciones mencionadas, son la primera generación que gestiona, como medida planteada desde la dirección de la empresa, la diversidad de sus plantillas. En este sentido es muy relevante señalar que están en medio de dos generaciones ("BB" e "Y") con estilos de trabajo y ex-



pectativas muy diferentes entre sí. Uno de los “méritos” que todos los colaboradores, con independencia de su generación, les reconocen es su contribución decisiva para visibilizar la necesidad de “conciliar” la vida personal y laboral. La incorporación masiva de mujeres a los puestos de dirección y la franja de edad de los X que comienzan a tener responsabilidades familiares suelen considerarse la causa principal del compromiso con esta cuestión.

RELACIONES. PRIMERAS IMPRESIONES SEGÚN GENERACIÓN DE COLABORADORES:

Tradicionalista - Hombre: “Se adapta muy bien y controla lo que hace. Dice las cosas claras, pero serenamente”
Percepción global positiva.

Baby Boomer - Mujer: “Intenta ser justa, quiere hacerte partícipe de las decisiones y que te impliqués, aunque tampoco va a dar la cara por ti”.

Generación X - Hombre: “Te deja total libertad, delega sin problema. Eso sí, cuando lo buscas está ahí”.

Generación Y - Mujer: “Están frustrados porque por las circunstancias no han podido llegar donde querían. Son ambiciosos”.

PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS ENTORNO A LOS 10 COMPORTAMIENTOS DIRECTIVOS DE SUS MANAGERS:

1. VALORES: ¿Cómo viven los valores de la organización, los trasladan al equipo haciendo que los comprendan y lidera con su ejemplo?

- Su situación de puente entre dos generaciones tan diferentes (BB & Y) les ha hecho desarrollar una mayor resistencia a la presión. Tienen menor sentido de urgencia que las generaciones que les preceden.
- Se les atribuye una enorme flexibilidad que demuestran tanto en el ámbito técnico (muy conectados al mundo digital) como en el plano de la gestión (importancia del equipo).
- La combinación de adaptación y flexibilidad conduce a que su gestión esté guiada por los valores de la innovación y el dinamismo. Se les reconoce como aperturistas por su capacidad e iniciativa.
- La dimensión humana de la relación laboral es, en general, importante para ellos.

2. ROL DEL EQUIPO: ¿Cómo hacen entender a su equipo su papel y el porqué de las cosas?

- Es la primera generación de jefes para la que la gestión del equipo es una filosofía y no una exigencia del contexto.
- Practican un liderazgo colaborativo basado en decisiones consensuadas y en la voluntad de que todos se sientan partícipes.
- Tienden a estructuras horizontales.
- Se les considera cercanos, accesible y empáticos.



3. COMUNICACIÓN EFICAZ: ¿Solicitan opinión, tienen escucha activa y dan *feedback* de calidad al equipo?

- Sus colaboradores consideran que dan *feedback* suficiente y positivo y esto representa un cambio sustancial respecto a las generaciones precedentes.
- A pesar de su claridad en la comunicación a la hora de transmitir las necesidades del proyecto, suelen ser respetuosos y evitan las posturas autoritarias.
- La frecuencia de la comunicación depende del carácter (rutinario o no) del trabajo.
- Se comunican por muchos canales gracias a su mayor familiaridad con el mundo digital y esta diversificación en los modos de comunicación es especialmente valorada por los empleados de las generaciones más jóvenes.

4. CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS / ACCIÓN COMÚN: ¿Cómo comparten los objetivos comunes e individuales? ¿Cómo establecen los objetivos individuales y de grupo? ¿Son claros, alcanzables y alineados con los de la compañía?

- Se caracterizan por la flexibilidad en el día a día.
- Prescinden, en la medida que pueden, de los protocolos y la burocracia interna.
- Son conscientes de la inmediatez de los cambios en los contextos y de la diversidad generacional; lo importante es cumplir objetivos y esto es imposible sin el compromiso del equipo.
- Su estrategia básica es la comunicación eficaz.
- Esta manera de concebir el trabajo conduce a que cuestionen con más frecuencia las órdenes de los superiores y defiendan a los miembros de su equipo.
- Esta conducta viene motivada y redundada, en muchos casos, en el propio interés.

5. DISFRUTE: ¿Cómo contribuyen a que su equipo disfrute haciendo su trabajo y promueven un entorno de trabajo agradable y adecuado?

- Es un jefe colaborativo y que enseña.
- La única barrera para la existencia de un ambiente de disfrute son las limitaciones impuestas por la jerarquía de los superiores, las exigencias de las generaciones jóvenes y la dificultad de armonizar y gestionar ambos aspectos.
- En este sentido, su filosofía del disfrute pasa por la entender la importancia del equipo y las diferentes expectativas de sus miembros.

6. ESTRATEGIA DE TRABAJO EN EQUIPO: ¿Cómo promueven el trabajo colaborativo, celebran los éxitos y aprovechan el talento de cada uno?

- Existe consenso entre los empleados en reconocer que los X son jefes que dan total autonomía.
- Esto se debe a la combinación de dos aspectos: de una parte, a la confianza en una buena gestión del equipo, y de otra, a su capacidad para encontrar las fortalezas del grupo. Es decir, saben aprovechar la experiencia de las generaciones mayores y la preparación de las jóvenes, lo que les permite “dejar el trabajo en sus manos” con pocas indicaciones y escaso control.
- Saben delegar y dar autonomía, solo intervienen si es estrictamente necesario.
- Los empleados se quejan de que un exceso de autonomía tiene también una cara negativa: la falta de supervisión, al menos en su percepción.



- Su gestión del tiempo es infinitamente más productiva y ágil. Esta conducta está directamente relacionada con estar vinculados a multi-proyectos.

7. FORMACIÓN: ¿Cómo promueven, diseñan y son facilitadores de un plan de formación para cada miembro de su equipo?

- El plan de formación viene plantado desde la empresa, en general, los jefes X, igual que los de otras generaciones, colaboran en su difusión, pero no son especialmente proactivos.
- No se preocupan por identificar las necesidades de formación de los miembros de su equipo.
- La filosofía contemporánea es que la formación depende de ti. La formación es el día a día.

8. OPORTUNIDADES DE DESARROLLO: ¿Cómo ofrecen la posibilidad de asumir responsabilidades que permitan un desarrollo horizontal y/o vertical, dando oportunidades de crecimiento a su equipo?

- Son una generación muy preparada pero con ciertas dificultades en la promoción (en momentos claves de sus carreras, España estaba inmersa en una crisis económica de gran trascendencia), lo que hace que a veces sus colaboradores les consideren como personas frustradas por la mala gestión de su carrera profesional.
- Sus empleados les consideran ambiciosos y con menos compromiso que las generaciones anteriores.
- Se podría decir que, en ocasiones, están condicionados por los superiores de generaciones más mayores y que se pueden sentir amenazados por la cualificación tecnológica de las generaciones más jóvenes (que les acusan, a veces, de frenar su promoción).
- Aunque tienen años de experiencia, les quedan cosas que demostrar y una larga carrera profesional. Por ello, además de estar muy activos y comprometidos con la cualificación tecnológica, suelen ser cautelosos con la evaluación de sus subordinados de generaciones mayores por su *know how* y cómo puedan usarlo.
- Se manejan mejor con la gestión de personas de su generación o de generaciones más jóvenes.
- Aunque este entramado de relaciones limita su capacidad efectiva de acción, en general sus colaboradores reconocen que tienen más interés en promocionar a gente de su equipo que los managers de generaciones precedentes, que pueden ver las promociones como una amenaza a la estructura y, por tanto, a su estatus, mostrándose más controladores con la carrera profesional de sus subordinados.
- Los jefes X tienen más seguridad y confianza en la promoción de las personas de sus equipos y se muestran menos controladores.

9. RECONOCIMIENTO: ¿Cómo reconocen el trabajo bien hecho para que todos se sientan valiosos?

- En consonancia con la empatía y el aperturismo que se les ha reconocido como valores, los subordinados reconocen que los jefes X hacen una evaluación muy "igualitaria".
- Intentan ser meritocráticos para mantener el buen clima laboral que tanto valoran.
- Evitan siempre estigmatizar en público, aunque cara al equipo, internamente, saben perfectamente quien se merece la promoción.



10. CONCILIACIÓN: ¿Son facilitadores de la conciliación personal y familiar de las personas de su equipo? ¿Promueven las medidas de conciliación en un ámbito de corresponsabilidad e igualdad de oportunidades?

- La presencia masiva de mujeres de esta generación en cargos directivos ha contribuido a visibilizar de forma definitiva las dificultades para gestionar el equilibrio entre vida y trabajo.
- Sus empleados consideran que se implican para que la gestión del tiempo y la flexibilidad horaria sea considerada una prioridad desde la dirección de la empresa.
- Los jefes X están en una franja de edad en la que adquieren responsabilidades familiares y su situación personal incide en el hecho de tener mayor sensibilización respecto a todas las cuestiones relacionadas con la conciliación entre vida familiar y profesional.
- Entre los empleados de las diferentes generaciones existe consenso en considerarlos la generación que ha “marcado la diferencia” en este tema.
- Los empleados reconocen, a pesar de los avances innegables, que queda un gran camino por recorrer y que el presentismo sigue siendo un criterio de evaluación.
- Insisten en que, en demasiadas ocasiones, la reducción de jornada y el teletrabajo se consideran una opción para mujeres con responsabilidades familiares, asumiendo que dichas elecciones frenarán de forma decisiva la promoción de sus carreras profesionales.

CUADRO 1. El jefe X según sus colaboradores

X	HUMANOS	CONCIENCIADOS PARA CONCILIAR
	PRODUCTIVOS	
	ADAPTATIVOS	COLABORATIVOS

CUADRO 2. El jefe X según la voz generacional de sus colaboradores

GENERACIÓN	JEFE X
TRADICIONALISTAS	• Trabajo en grupo. Equipos capaces de sacar objetivos para que jefe X se centre en gestión.
GENERACIÓN BB	• Cercano líder.
GENERACIÓN X	• Colaboración/delegan/ dejan mucha libertad.
GENERACIÓN Y	• Quiero y no puedo.
GENERACIÓN Z	• Ambición.

3.3.2.3. LA VOZ DE RECURSOS HUMANOS

3.3.2.3.1. Nivel de aceptación de sus comportamientos en general

Durante los *workshop* los distintos grupos de managers realizaron su exposición, que fue escuchada y valorada por la que hemos denominado la “voz de los Recursos Humanos”.



La valoración que realizaron los profesionales de RR. HH, fue a través de un cuestionario en el que definieron el nivel de aceptación o desarrollo que consideran tienen los comportamientos directivos de estos managers. A continuación, se expone la tabla con sus valores promedio:

TABLA 2. Valoración promedio de la aceptación que creen los profesionales de RR. HH que tienen los comportamientos directivos de esta generación de managers. (1 punto mínima aceptación - 5 puntos máxima aceptación)

VALORACIÓN RRHH	Promedios
01. Valores	4,10
02. Rol del equipo	3,57
03. Comunicación eficaz	3,67
04. Objetivos	4,24
05. Disfrute	3,76
06. Trabajo en Equipo	4,00
07. Formación	3,57
08. Desarrollo	3,81
09. Reconocimiento	4,00
10. Conciliación	3,81
TOTAL PROMEDIO	3,85

COMPORTAMIENTOS MÁS FUERTES

Los responsables de Recursos Humanos creen que el comportamiento que gestionan mejor los managers de la **Generación X** son la **Consecución de objetivos** y los **Valores**.

En cuanto a la Consecución de Objetivos, los responsables de RRHH están de acuerdo en que los managers de esta generación son transparentes, comparten los objetivos estratégicos con su equipo, son realistas con los mismos, los consensuan con sus colaboradores y hacen seguimientos cercanos y periódicos, fomentando el "orgullo de equipo".

Por lo que respecta a los Valores, los managers X son los primeros en conocerlos, interiorizarlos y ponerlos en práctica. También, los traducen y comunican de forma adecuada y directa a sus colaboradores, observando si los demás los ponen en práctica y potenciando, como ya mencionaron antes en la consecución de objetivos, el valor del equipo.

COMPORTAMIENTOS MÁS DÉBILES

En el lado contrario, los comportamientos con menos nivel de desarrollo y en los que deben mejorar son la **Formación** y el **Rol del equipo**.

Aunque los managers de esta generación proponen las maneras en las que llevan a cabo la Formación como, por ejemplo, los procesos *one to one*, (espacios en privado o momentos a solas con el colaborador), donde se muestra



una visión amplia del plan de formación, se trata aplicar de forma personalizada, se da formación dirigida también hacia el desarrollo personal y se homogeneiza la comunicación de la cultura organizacional, etc... los responsables de RR.HH no creen que sea suficiente en cuanto a desarrollo profesional se refiere.

Lo mismo ocurre con **Rol del Equipo**, los managers de la **Generación X** afirman que adecúan su equipo a las necesidades del cliente: hacen entender a su equipo la importancia que tienen dentro de la organización mediante reuniones periódicas, trabajan la hoja de ruta día a día, dan importancia al criterio de sus colaboradores, les dan espacio para participar, tienen empatía, usan la escucha activa, usan gestos que dan valor a su equipo... pero en opinión de los responsables de RR.HH, necesitan aumentar su nivel de desarrollo.

3.3.2.3.2. Nivel de aceptación de sus comportamientos directivos respecto a sus colaboradores

Además, los profesionales de RR.HH rellenaron un cuestionario dónde les preguntamos sobre el nivel de aceptación que consideran tienen los comportamientos directivos de estos managers con relación a la generación de sus colaboradores (Generación Y, Generación X y Generación Baby Boomer) a la que se dirigen. A continuación, se expone el gráfico con su valoración promedio:

TABLA 3. Valoración promedio de la aceptación que creen los profesionales de RR.HH que tienen los comportamientos directivos de esta generación de managers, por parte de tus colaboradores. [1 punto mínima aceptación - 5 puntos máxima aceptación]

MANAGER GENERACIÓN X	EMPLEADOS			PROMEDIO TOTAL
	GENERACIÓN Y	GENERACIÓN X	GENERACIÓN BB	
COMPORTAMIENTOS DIRECTIVOS				
01. Valores	3,72	3,67	3,17	3,52
02. Rol del equipo	3,50	3,67	3,29	3,49
03. Comunicación eficaz	3,72	4,06	3,33	3,70
04. Objetivos	3,76	3,88	3,47	3,71
05. Disfrute	3,78	3,76	3,12	3,55
06. Trabajo en Equipo	3,75	4,00	3,50	3,75
07. Formación	3,67	3,89	3,33	3,63
08. Desarrollo	3,39	3,83	3,56	3,59
09. Reconocimiento	3,67	3,83	3,11	3,54
10. Conciliación	3,59	4,12	3,94	3,88
TOTAL GENERAL	3,65	3,87	3,38	3,64

Los responsables de RR.HH creen que las generaciones que mejor ven y aceptan el comportamiento directivo de los **Manager X** son, por este orden, la **Generación X**, la **Generación Y** y, por último, la **Generación Baby Boomer**.

Los tres comportamientos mejor valorados son la **Conciliación**, la **Estrategia de Trabajo en Equipo** y la **Consecución de Objetivos**.



En cuanto a los comportamientos relacionados con el **Rol del equipo**, los **Valores** y el **Reconocimiento**, coincide que son los peores valorados y, en especial, por los colaboradores de la Generación BB.

TOTALES:

Se observa que la visión de los responsables de RR.HH es algo diferente a la visión de los managers de forma global. Para los managers de la **Generación X**, tanto la **Generación Y** como su propia generación se encuentran en un nivel de desarrollo similar mientras que el nivel de la Generación Baby Boomer se encuentra claramente por debajo.

Los responsables de RR.HH opinan que la **Generación X** es la que tiene un mayor nivel de desarrollo de los comportamientos, seguida por la **Generación Y** y la **Baby Boomer**.

3.3.2.3.3. DAFO managers

Durante la realización de los *workshops* los profesionales de RR.HH realizaron un DAFO para valorar las Debilidades, las Amenazas, las Fortalezas y las Oportunidades del liderazgo intergeneracional de los managers X. Además, se les pidió que votaran aquellas valoraciones que consideraran más relevantes, por lo que a continuación se exponen las valoraciones de mayor a menor importancia.

ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS

- Entienden la necesidad de conciliar porque ellos mismos están en un momento vital en el que lo necesitan. Tienen interiorizada la conciliación y la demandan. Es la primera generación con presencia de mujeres. (Puntuación: 7).
- Rápida adaptación a las NNTT y al teletrabajo, debido también al nivel con el que llegan los Millennials a las organizaciones. (Puntuación: 5).
- Facilidad en las relaciones interpersonales porque ya ha sido una generación más educada para intermediar. La Generación X se encuentra entre los Millennials y los Baby Boomers como si fuera un “sándwich”, lo cual les ha permitido coger lo bueno unos y otros. (Puntuación: 4).
- Mayor cualificación que la generación Baby Boomer. (Sin Puntuación).
- Presencia mayor de mujeres en cargos de Dirección que en la generación anterior. (Sin Puntuación).

ANÁLISIS DE LAS DEBILIDADES

- La máxima debilidad de la Generación X es el estrés generado por el peso profesional y la conciliación con la vida personal. (Puntuación: 9).
 - Corresponsabilidad.
 - Superwoman (embarazos, cuidado de los hijos, de los mayores...).
- Conciliación personal vs. desarrollo profesional: estos managers se encuentran en una situación vital estresante (estrés organizacional por el efecto sándwich, estrés por su ciclo vital (embarazos y cuidado de hijos o cuidado de mayores, estrés tecnológico respecto a la Generación Y) y llena de responsabilidades que pueden afectar a su desarrollo profesional y a la gestión de sus equipos. (Puntuación: 3).
- La Generación X es una generación intermedia, lo cual le provoca incertidumbre por encontrarse entre las exigencias de los Baby Boomers y los Y. (Puntuación: 2).
- Más orientados al logro que a la gestión de personas. (Sin Puntuación).



ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES

- Los managers de la Generación X actúan como mentores: (Puntuación: 4).
 - De los Baby Boomers: en el uso de NNTT – redes sociales.
 - De los Millennials: en valores, compromiso con la organización...
- Generación Bisagra. Estar entre la Generación Baby Boomer y la Generación Y les aporta una gran capacidad de consenso entre ambas para mantener un buen clima organizacional: entre el estilo de “orden y mando” de los primeros y la necesidad de ilusionarles que reclaman los segundos. (Puntuación: 3).
- “Condición de hermano mediano”. (Puntuación: 1)
- Fuerte compromiso con la organización pero sin llegar a ser excesivo como en el caso de los Baby Boomer. (Sin Puntuación).
- Implantación de medidas de conciliación basándose en sus propias necesidades. (Sin Puntuación).

ANÁLISIS DE LAS AMENAZAS

- Desarrollo profesional. Modelo de carrera vs crecimiento profesional: si no se les permite desarrollarse profesionalmente (crecer verticalmente, ascender a puestos de jefe y de equipos directivos) estos managers se van a otras empresas (Puntuación: 6)
- La Generación X es una “generación sándwich”. (Puntuación: 5)
 - Se encuentran en medio de dos diferentes estilos de liderazgo. (Puntuación: 2) Hacen una función de traductores entre los jefes/líderes Baby Boomers y los equipos, normalmente compuestos por personas de la Generación Y.
 - Se sienten en tierra de nadie, falta de identidad clara. (Puntuación: 2) Hay un “enamoramiento” por la Generación Y. Pero, ya van a tener personas por arriba que sean Generación Y.
 - Son generadores del cambio generacional.
- Necesitan abrir puertas a la conciliación (no exclusivamente a la familiar) y a la flexibilidad, para permitir el desarrollo personal que otras generaciones como los Millennials demandan (Puntuación: 5)
 - Embajadores: fueron los primeros trabajadores en acogerse a medidas de conciliación.
- Capacidad de adaptación a nuevos modelos organizativos: (Puntuación: 2)
 - Nuevos diseños organizativos.
 - Necesidad de un aprendizaje continuo en relación con las nuevas situaciones organizacionales y las nuevas generaciones.
 - Nuevas tecnologías.
- Actualmente el desarrollo profesional no se debe tanto al crecimiento jerárquico, sino al desarrollo profesional con diferentes equipos, países y culturas. El desarrollo profesional es muy caro en cuanto a acceso a puestos de dirección. La consecuencia es la fuga de talento de la Generación X a otras organizaciones por no encontrar crecimiento profesional, debido al tapón que están creando los Baby Boomers en puestos directivos. Para evitar la fuga de talento, habría que optar por otras opciones de crecimiento: convertirse en expertos, movilidad geográfica....



3.3.3. CÓMO DESARROLLAR SU LIDERAZGO INTERGENERACIONAL: HOJA DE RUTA

3.3.3.1. CATÁLOGO DE MEDIDAS

A modo de introducción, el grupo destaca algunas características generales: su condición de generación intermedia les da ciertas capacidades y habilidades como jefes, tienen gran capacidad para comunicarse y para relacionarse, y, además, son flexibles, innovadores, dinámicos, receptivos y abiertos.

En este sentido, el grupo de trabajo de RR.HH. consideró que estas capacidades les dan bastante suficiencia para cubrir con eficacia todos comportamientos directivos analizados en este trabajo, y por lo tanto, la necesidad de implantar políticas que les ayuden a ser un líder intergeneracional tienen que dar un paso más allá. Consecuentemente, las medidas pensadas para estos managers se han definido para ayudarles a desarrollar su calidad directiva por cada una de las generaciones integrantes en sus equipos.

1. VALORES: Cómo hacer que el manager viva los valores de la organización, los traslade al equipo haciendo que los comprendan y lidere con su ejemplo	IMPACTO EMPLEADOS				
	t	bb	x	y	z
Embajadores de valores: Encuentros humanizados <ul style="list-style-type: none"> Su punto fuerte es la cercanía por lo que se les consideran ideales para ejercer de embajadores de los valores ante los nuevos empleados. Desayunos informales de bienvenida e intervención en los procesos de <i>onboarding</i>. 				✓	✓

Embajadores de valores: Encuentros humanizados

El hecho de ser una generación de jefes muy cercana al resto de las generaciones, es una característica muy positiva para ser utilizada a la hora de transmitir los valores corporativos. Por lo tanto, se propone que sean utilizados e impulsados como embajadores de valores y que sean ellos los que interactúen con los nuevos empleados recién aterrizados a las compañías. Se sugiere que estos encuentros se desarrollen desde un marco muy humanizado a través de desayunos de trabajo y también incorporándose e implicándose en los procesos de *onboarding*. La generación de colaboradores que puede poner más valor a esta iniciativa es la más joven.

2. ROL DEL EQUIPO: Cómo hacer para que el manager haga entender a su equipo su papel y el porqué de las cosas	IMPACTO EMPLEADOS				
	t	bb	x	y	z
Definir el rol del equipo en la organización. Generar espacios periódicos de encuentro con el equipo con un guion definido <ul style="list-style-type: none"> Realizar sesiones con todos los miembros del equipo para trasladar el porqué y el para qué de su trabajo colaborativo respecto a otros objetivos corporativos. 	✓	✓	✓	✓	✓
Definir el rol del individuo en el equipo. Generar espacios periódicos de encuentro con cada uno de los colaboradores con un guion definido <ul style="list-style-type: none"> Realizar sesiones con cada uno de los miembros del equipo para trasladar el porqué y el para qué de su trabajo individual, respecto a los objetivos comunes del equipo. 	✓	✓	✓	✓	✓



Definir el rol del equipo en la organización. Generar espacios periódicos de encuentro con el equipo con un guion definido

Nuevamente aprovechando su cercanía, el grupo de trabajo consideró que, para definir más adecuadamente el Rol de Equipo respecto a la organización, al manager se le debería orientar a generar espacios periódicos de encuentro en los que pueda explicar de manera “guionizada” el impacto del rol del equipo y de su trabajo respecto a otros proyectos corporativos. El fin es que el equipo entienda la importancia de su rol a través de ejemplos de su trabajo colaborativo y de cómo éste impacta en la consecución de otros objetivos en otros ámbitos de la organización. También se ve importante que transmita la estrategia de la organización y que, si se van a producir cambios organizativos, les traslade cómo les afectarán.

Definir el rol del individuo en el equipo. Generar espacios periódicos de encuentro con cada uno de los colaboradores y con un guion

Se trata de perseguir el mismo objetivo que el anteriormente expuesto pero de manera individual. Para ello, se propone tener reuniones periódicas en un ámbito de confianza con cada uno de los colaboradores, por un lado, para definir responsabilidades individuales, y por otro, para hacerles entender la importancia de su trabajo en relación con el desempeño del resto de los compañeros y a la consecución de los objetivos comunes que persigue el área en un conjunto.

3. COMUNICACIÓN EFICAZ: Cómo hacer que soliciten opinión, tengan escucha activa y den feedback de calidad al equipo	IMPACTO EMPLEADOS				
<p>Compartir éxitos y fracasos de la semana. Panel del éxito/error</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprender a través del éxito y error y generar lecciones aprendidas. • Implantar el panel del éxito/error. 	✓	✓	✓	✓	✓

Compartir éxitos y fracasos de la semana. Panel del éxito/error

Se vuelve a considerar una oportunidad, debido a su carácter empático y humanitario, que se generen espacios, tanto grupales como individuales, para desarrollar una escucha activa y de calidad donde se esté abierto a la gestión del cambio y a la tolerancia al error. Se hace hincapié en generar un entorno de confianza en el que compartir los éxitos y los errores y donde aprender de ellos mismos como oportunidad de avance y cambio, máxime cuando los tiempos van tan deprisa y ya casi no hay tiempo para pensar. En concreto, se propone crear un panel en el que los miembros del equipo y el propio manager puedan poner los éxitos y los errores que se han tenido durante la semana. Posteriormente se realizaría una puesta en común del grupo en la que se pueda felicitar por los éxitos y por la honestidad de compartir los fracasos y donde se pueda aprender de los mismos. Todo ello a través de una escucha activa y un *feedback* de calidad.

4. CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS / ACCIÓN EN COMÚN: Cómo hacer para que compartan con su equipo, de forma clara y conjunta. Como ayudarles a que desagreguen los objetivos de equipo en objetivos individuales claros, alcanzables y alineados siendo coherente con los generales de la Compañía	IMPACTO EMPLEADOS				
<p>Co-definición de objetivos: reuniones periódicas con el equipo y el individuo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se propone fijar los objetivos de manera conjunta con el equipo y con el individuo. • Reuniones periódicas de comunicación y seguimiento. 	✓	✓	✓	✓	✓



Co-definición de objetivos: reuniones periódicas con el equipo y el individuo

Gracias a las reuniones que se van generando como consecuencia de los anteriores puntos, se considera que el manager conoce al equipo como consecuencia del *feedback* continuado que le dan, lo que, a la hora de definir objetivos, le posibilita hacerlo con un mayor grado de criterio tanto de manera individual como colectiva.

El matiz que aporta el grupo de trabajo es que esta definición de objetivos se haga de manera conjunta, en definitiva, que sean co-definidos, consensuados y aceptados por ambas partes, atendiendo la premisa de que la última palabra siempre la va a tener el jefe.

5. DISFRUTE: Cómo ayudar al manager a que contribuya a que su equipo disfrute haciendo su trabajo y promueva un entorno de trabajo agradable y adecuado	IMPACTO EMPLEADOS				
	t	bb	x	y	z
Celebración de los éxitos. Team Building, desayunos, irse de cañas... <ul style="list-style-type: none"> Aprovechar el panel de éxitos para celebrarlo de una manera más distendida. Encuentros de equipo, desayunos, irse de cañas. 			✓	✓	✓

Celebración de los éxitos. Team Building, desayunos, irse de cañas...

Con relación a la iniciativa anterior basada en realizar un panel de éxitos y fracasos, se sugiere celebrar los éxitos de una manera más relajada y distendida para disfrutar en equipo de los logros. Se ve aconsejable que en esa línea se realicen programas de *Team Building* para conocerse mejor y aprender de manera distendida cómo avanzar en equipo. Y para celebrar éxitos se sugiere realizar desayunos informales o simplemente irse de cañas, aunque esta última opción produce un cierto debate.

6. ESTRATEGIA DE TRABAJO EN EQUIPO: Qué herramientas se le puede dar al manager para que promueva el trabajo colaborativo de su equipo, con el fin de aprovechar el talento de cada uno para conseguir un desempeño eficiente de las tareas	IMPACTO EMPLEADOS				
	t	bb	x	y	z
Formación en gestión de conflictos. Inteligencia emocional y asertividad <ul style="list-style-type: none"> Debido a su gran rol de mediadores les falta capacidad para gestionar conflictos y tener la última palabra. Programas de ayuda en inteligencia emocional y asertividad. 	✓	✓			

Formación en gestión de conflictos. Inteligencia emocional y asertividad

Anteriormente el grupo de trabajo destacó como fortaleza la gran capacidad de mediación y delegación que tienen los managers X pero llegado a este capítulo se vio esta habilidad como una debilidad, ya que la mediación y delegación constante puede difuminar la figura del jefe y también lo limita a la hora de gestionar conflictos. La realidad es que su naturaleza los lleva a ser unos buenos mediadores pero les faltan herramientas para posicionarse ante el problema como jefes y a tirar de autoridad cuando hace falta. En definitiva, no se pueden olvidar que son jefes, aunque sean líderes colaborativos. Para ayudarles, se propone reforzar su papel como líderes y aumentar su jerarquía a través de programas en gestión de conflictos basados en herramientas de inteligencia emocional y de asertividad.



7. FORMACIÓN: Cómo ayudar al manager a que empodere a su equipo para que identifique sus propias necesidades formativas y sepa trazar junto a ellos sus planes de formación, siendo un apoyo y facilitador para cada uno de ellos	IMPACTO EMPLEADOS				
	t	bb	x	y	z
<p>De la formación estática a la formación dinámica. Fijar objetivos al equipo como formadores</p> <ul style="list-style-type: none"> De la formación estática a la dinámica basada en la aportación formativa que pueden dar los distintos miembros del equipo. Fijar objetivos transversales para los miembros del equipo como formadores. 				✓	✓

De la formación estática a la formación dinámica. Fijar objetivos al equipo como formadores

Además del catálogo formativo que ofrecen las organizaciones, que hoy en día se queda escaso y a veces inadaptada para necesidades puntuales, se sugiere dar un paso adelante para transformar una formación estática “formación igual para todos” en una formación más dinámica y adaptada a las necesidades de la persona. Se trataría de implicar a algunos colaboradores a que se pongan en el rol de formadores para el resto del equipo o de otros equipos.

Para ello, se definirían objetivos transversales en los que se fije un tiempo anual de dedicación a ser formador de otros o a contribuir a que otros consigan sus propios objetivos.

8. OPORTUNIDADES DE DESARROLLO: Cómo promover en el jefe que ofrezca la posibilidad de asumir responsabilidades que permitan a sus personas un desarrollo horizontal y/o vertical, dando oportunidades de crecimiento	IMPACTO EMPLEADOS				
	t	bb	x	y	z
<p>Programas de movilidad parcial a otros equipos. Por horas, días o meses</p> <ul style="list-style-type: none"> Desarrollarse a través de la experiencia de poder trabajar en otros equipos en la compañía. Programas de movilidad por horas, semanas e incluso meses. 				✓	✓

Programas de movilidad parcial a otros equipos. Por horas, días o meses

Otra manera de dinamizar el desarrollo sería impulsando programas de movilidad parcial y flexible en los que cada colaborador pueda participar en los proyectos de otros equipos. Esto otorgaría una visión más amplia de su organización y conocimientos de otros proyectos y aprendizaje de buenas prácticas.

Se podrían diseñar programas de colaboración de unas horas al día, de unos días a la semana o incluso de unos meses en los que el destino sería otro equipo y otro proyecto. Pero para darle fundamento se deberían definir objetivos sobre el trabajo realizado en esas otras áreas.



9. RECONOCIMIENTO: Cómo inocular en el jefe la necesidad de que haga reconocimientos por el trabajo bien hecho de cualquier persona del equipo, dando valor al trabajo que realizan, con independencia de su complejidad, para que todos se sientan valiosos	IMPACTO EMPLEADOS				
	t	bb	x	y	z
Comunicar para reconocer. Hacer visibles los proyectos del equipo al resto de la organización <ul style="list-style-type: none"> Hacer visibles los proyectos del equipo hacia el resto de la organización. Desayunos alta dirección y publicaciones en los canales corporativos. 	✓	✓	✓	✓	✓
Impulsar los premios Joya. Programa de reconocimiento individual <ul style="list-style-type: none"> Lanzar un premio dónde se hagan distinciones por categorías y se reconozca el trabajo individual. 	✓	✓	✓	✓	✓

Comunicar para reconocer. Hacer visibles los proyectos del equipo al resto de la organización

La mejor manera de reconocer un buen trabajo es comunicar a otras instancias de la organización los logros del equipo.

Por ello, se propone realizar desayunos con la alta dirección para visibilizar el trabajo y a los miembros del equipo, así como generar hitos de comunicación al respecto en los canales de comunicación corporativos como en la intranet, revista corporativa, etc.

Impulsar los premios Joya. Programa de reconocimiento individual

También es muy importante generar un reconocimiento individual y una buena herramienta para realizarlo podría ser impulsando un premio para distinguir semanalmente el buen hacer de las personas.

El premio podría tener distintas categorías para que todas las personas tengan cabida (premio al compañero más colaborativo, más comunicativo, más simpático, etc...) y son los propios miembros del equipo los que votan para distinguir al mejor.

Estos premios o reconocimientos podrían tener una dimensión ascendente para que también se pudieran premiar unos equipos versus otros y conseguir así una dimensión más global.



10. CONCILIACIÓN E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES: Cómo hacer que sea un facilitador de la conciliación personal, familiar de las personas de tu equipo y genere un sentimiento de corresponsabilidad entre los compañeros y la propia persona con su organización	IMPACTO EMPLEADOS				
	t	bb	x	y	z
Predicar con el ejemplo. No interfiriendo en los momentos de conciliación de su equipo <ul style="list-style-type: none"> Predicar con el ejemplo acogiéndose a medidas de conciliación y no interfiriendo en la conciliación de sus colaboradores. 			✓	✓	✓
La conciliación “no es café para todos”. Personalizar las medidas de conciliación <ul style="list-style-type: none"> Saber adaptar las medidas de conciliación a la realidad vital y profesional de cada persona. 			✓	✓	✓

Predicar con el ejemplo. No interfiriendo en los momentos de conciliación de su equipo

Se considera que esta generación de managers son los más concienciados con la conciliación por lo que se propone que den un paso adelante y sean un ejemplo ante todos. ¿Cómo? Siendo los primeros en acogerse a medidas de conciliación (como por ejemplo el teletrabajo) y siendo respetuosos con la conciliación de los demás y no interfiriendo con más trabajo fuera del horario (por ejemplo mandando mensajes, realizando llamadas u organizando reuniones más allá del horario de trabajo).

La conciliación “no es café para todos”. Personalizar la medida de conciliación

Cada uno de nosotros somos distintos y vivimos momentos vitales y profesionales también distintos por lo que se hace indispensable que los managers entiendas estas diferencias a la hora de favorecer la conciliación.

Por lo tanto, las distintas medidas de conciliación que la organización ponga en marcha deberán ser tamizadas para adaptarlas a la realidad personal y familiar de sus colaboradores.

Se considera que quien demanda más medidas de conciliación es la generación X por su momento vital de tener hijos, pero también se considera importante avanzar en esta dimensión con las generaciones más jóvenes, que son más críticos e inconformistas en este tema y valoran mucho la flexibilidad y que se les cuide.

3.3.3.2. MEDIDAS ESTRELLA LIDERAZGO INTERGENERACIONAL POR CADA GENERACIÓN DE MANAGERS

Una vez listadas las distintas medidas por las diez dimensiones de políticas trabajadas, se pidió a los responsables de RR.HH que votaran aquellas medidas que consideraran más importantes en el desarrollo del liderazgo de los managers X:



Ranking Votos RR.HH	Política	MEDIDAS ESTRELLAS LIDERAZGO MANAGERS X	IMPACTO EMPLEADOS				
			t	bb	x	y	z
1º	Comunicación eficaz	Compartir éxitos y fracasos de la semana. Panel del éxito/error Aprender a través del éxito y error y generar lecciones aprendidas. Implantar el panel del éxito/error.	✓	✓	✓	✓	✓
2º	Trabajo en equipo	Formación en gestión de conflictos. Inteligencia emocional y asertividad Debido a su gran rol de mediadores les falta capacidad para gestionar conflictos y tener la última palabra. Programas de ayuda en inteligencia emocional y asertividad.	✓	✓			
3º	Formación	De la formación estática a la formación dinámica. Fijar objetivos al equipo como formadores De la formación estática a la dinámica basada en la aportación formativa que pueden dar los distintos miembros del equipo. Fijar objetivos transversales para los miembros del equipo como formadores.				✓	✓
4º	Objetivos	Codefinición de objetivos: reuniones periódicas con el equipo y el individuo Se propone fijar los objetivos de manera conjunta con el equipo y con el individuo. Reuniones periódicas de comunicación y seguimiento.	✓	✓	✓	✓	✓
5º	Reconocimiento	Impulsar los premios Joya. Programa de reconocimiento individual Lanzar un premio dónde se hagan distinciones por categorías y se reconozca el trabajo individual.	✓	✓	✓	✓	✓
6º	Conciliación	Predicar con el ejemplo. No interfiriendo en los momentos de conciliación de su equipo Predicar con el ejemplo acogiendo a medidas de conciliación y no interfiriendo en la conciliación de sus colaboradores.			✓	✓	✓
7º	Valores	Embajadores de valores: Encuentros humanizados Su punto fuerte es la cercanía por lo que se les consideran ideales para ejercer de embajadores de los valores ante los nuevos empleados. Desayunos informales de bienvenida e intervención en los procesos de <i>onboarding</i> .				✓	✓



Ranking Votos RR.HH	Política	MEDIDAS ESTRELLAS LIDERAZGO MANAGERS X	IMPACTO EMPLEADOS				
			t	bb	x	y	z
8º	Disfrute	Celebración de los éxitos. Team Building, desayunos, irse de cañas... Aprovechar el panel de éxitos para celebrarlo de una manera más distendida. Encuentros de equipo, desayunos, irse de cañas.			✓	✓	✓
9º	Rol equipo	Definir el rol del equipo en la organización. Generar espacios periódicos de encuentro con el equipo Realizar sesiones con todos los miembros del equipo para trasladar el porqué y el para qué de su trabajo colaborativo respecto a otros objetivos corporativos.	✓	✓	✓	✓	✓
10º	Oportunidad de desarrollo	Programas de movilidad parcial a otros equipos. Por horas, días o meses Desarrollarse a través de la experiencia de poder trabajar en otros equipos en la compañía. Programas de movilidad por horas, semanas e incluso meses.				✓	✓

3.3.4. CONCLUSIONES: LA VOZ DEL INVESTIGADOR

Por su situación de “puente”, “generación sándwich” y otros muchos calificativos y expresiones aplicados a esta generación, los discursos entre jefes y empleados no presentan un gran disenso. Ello conduce a que en la mayoría de las dimensiones estudiadas, los profesionales de RR.HH no planteen mejoras sustanciales sino sugerencias para aprovechar de forma más efectiva las sinergias encontradas en el discurso de managers y empleados.

Siguiendo esta lógica, los **comportamientos que gestionan mejor los managers de la Generación X** son los **Valores** y la **Consecución de objetivos**.

- Los managers de la Generación X son los primeros en conocer los **Valores**, interiorizarlos y ponerlos en práctica, los argumentos de los colaboradores coinciden plenamente con este planteamiento y señalan que la dimensión humana de la relación laboral es, en general, importante para ellos, al tiempo que se les reconoce como aperturistas por su capacidad e iniciativa. **La mejora propuesta** en esta dimensión es más una sinergia o un reconocimiento al sugerir que esta es la generación ideal para ejercer de embajadores de los valores de la compañía ante los nuevos empleados.
- Por lo que respecta a la **Consecución de objetivos**, los jefes X los comparten con su equipo, son realistas con los mismos, los consensuan con sus colaboradores y hacen seguimientos cercanos y periódicos, fomentando el “orgullo de equipo”. En la misma línea, los colaboradores insisten en que buscan el compromiso del equipo como única herramienta para responder a las exigencias de los cambios. Para ello, intentan adaptar las directrices de



la dirección a los miembros de su equipo. **La mejora propuesta** es la co-definición de objetivos y las reuniones periódicas de comunicación y seguimiento.

En lo referente a los **Comportamientos más débiles**, se considera que los que presentan menos nivel de desarrollo y deben mejorar son el **Rol del equipo** y la **Estrategia de Trabajo en Equipo**.

- Los managers de la Generación X afirman que adecúan el **Rol de equipo** a las necesidades del cliente: hacen entender a su equipo la importancia que tienen dentro de la organización mediante reuniones periódicas, dan importancia al criterio de sus colaboradores y éstos, reconocen que les dan espacio para participar, tienen empatía, etc. Sin embargo, es evidente la dificultad de articular un liderazgo intergeneracional en el contexto de la empresa española sin ninguna experiencia en esta práctica. Por ello, aunque la generación X claramente lo identifique como necesario, la escasa implantación desde la dirección hace que la teoría no pueda dar el salto a la práctica. **La mejora propuesta** se centra en definir el rol del equipo, en generar espacios periódicos de encuentro con el equipo con un guion definido y en aplicar la misma práctica a nivel individual.
- La **Estrategia de trabajo en equipo** es una de las dimensiones más ricas y susceptibles de interpretación. De hecho, en esta generación de managers se da una gran paradoja. Por un lado, los managers dan visibilidad, fomentan la autogestión, dan autonomía, realizan una adecuada gestión del talento, reconocen públicamente los logros etc. Los empleados coinciden plenamente con este enfoque sintetizando la estrategia de equipo de sus jefes como un liderazgo colaborativo basado en decisiones consensuadas y en la voluntad de que todos se sientan partícipes. Pero, por otro lado, este empoderamiento de los colaboradores y el gran rol de mediadores jugado por los managers conduce a que esta habilidad se presente en muchas ocasiones como debilidad ante la incapacidad de los jefes X para actuar como tales. Los contextos de incertidumbre y la presión de generaciones precedentes y posteriores en ausencia de una gestión adecuada de la diversidad por edad podrán considerarse las causas de esta situación. **La mejora propuesta** se articula en torno a la formación en gestión de conflictos. Inteligencia emocional y asertividad.

En relación con el resto de los comportamientos consideran los siguiente:

- En lo que se refiere a la **Comunicación eficaz**, los managers inciden en que son respetuosos, promueven la cercanía, confían en sus colaboradores, saben delegar y fomentan la autorresponsabilidad. Los empleados comparten todo ello y señalan además que, respecto a generaciones precedentes, dan un *feedback* suficiente y positivo y han logrado diversificar los canales de comunicación. En este marco de consenso **la mejora propuesta** se enmarca en rentabilizar el uso de la comunicación eficaz mediante la creación del panel de éxito/error en el que managers y empleados puedan compartir éxitos y fracasos de la semana para aprender de los celebrar los primeros y aprender de los segundos.
- Por lo que respecta al **Disfrute** en el entorno laboral, los managers X realizan actividades grupales que permitan compartir experiencias que traspasen lo profesional que refuercen el sentimiento de equipo y faciliten la colaboración. Los colaboradores coinciden plenamente con este enfoque y dicen de su jefe X que es empático y que enseña. **La mejora propuesta**, en estrecha conexión con la planteada en la comunicación eficaz, propone aprovechar el panel de éxitos para celebrarlo de una manera más distendida.
- Las **Oportunidades de desarrollo** son otro de los aspectos en los que el consenso entre los discursos de managers y colaboradores es más alto. Las reuniones individualizadas y el fomento de la movilidad horizontal que los



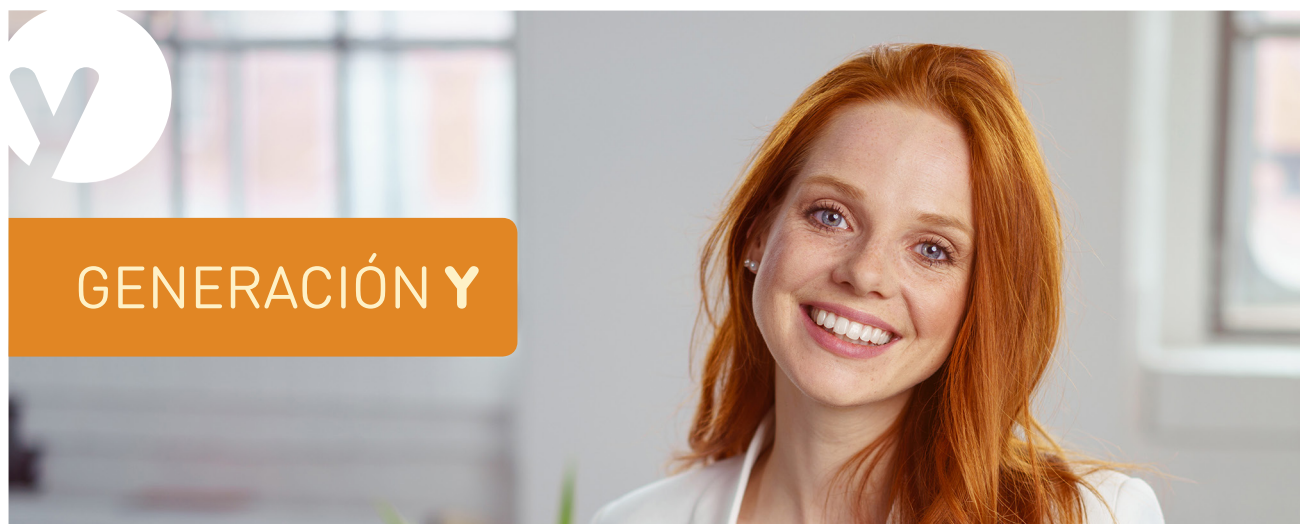
jefes dicen practicar de forma continua son refrendado por los empleados que, aunque señalan algunos límites a su capacidad efectiva de acción, reconocen que tienen más interés, seguridad y confianza en la promoción de las personas de su equipo que los managers de generaciones precedentes. **La mejora propuesta** es la implantación de programas de movilidad parcial a otros equipos durante periodos muy variables.

- En lo relativo a los mecanismos de **Reconocimiento**, los jefes dicen dar visibilidad a los miembros del equipo delegando actividades de relevancia, insistiendo en personalizar tanto el acompañamiento de la promoción como el reconocimiento. En la misma línea, los empleados afirman que sus jefes son meritocráticos, equitativos y evitan, en consonancia con su interés por mostrarse respetuosos, las broncas en público. **La mejora propuesta** es hacer visibles los proyectos del equipo al resto de la organización, así como un programa de reconocimiento individual.
- Aunque los managers proponen las maneras en las que llevan a cabo la **Formación** como, por ejemplo los procesos *one to one*, (espacios en privado o momentos a solas con el colaborador) y mostrar una visión amplia del plan de formación y aplicarlo de forma personalizada, los empleados concluyen que los jefes X no se preocupan por identificar sus necesidades de formación, opinión con la coinciden los profesionales de RR.HH. **La mejora propuesta** consistiría en dar un paso desde la formación estática a la dinámica, basada en la aportación formativa que pueden dar los distintos miembros del equipo y fijando objetivos transversales para los miembros del equipo como formadores.
- En lo referente a la **Conciliación y la igualdad de oportunidades**, el acuerdo expresado entre las voces de jefes y empleados es alto. Los managers son activos solicitando a la dirección la implementación de medidas en este ámbito, son flexibles ante las necesidades de los colaboradores y compensan con tiempo libre las horas extra etc. Por su parte, los colaboradores coinciden con sus jefes X en la definición de sus prácticas y añaden el hecho de que se hallan en una franja de edad en la que adquieren responsabilidades familiares y ello incide en su sensibilización hacia la conciliación. Entre los empleados de las diferentes generaciones existe consenso en considerarlos como la generación que ha “marcado la diferencia” en este tema. **La mejora propuesta** se articula en torno a dos grandes medidas: personalizar las medidas de conciliación, predicar con el ejemplo acogándose a algunas medidas y no interfiriendo en la conciliación de sus empleados.



3. COMPORTAMIENTOS DIRECTIVOS SEGÚN LA REALIDAD GENERACIONAL DE LOS MANAGERS

3.4. MANAGERS GENERACIÓN Y



3.4.1. CONTEXTO GENERACIONAL

Los siguientes datos pertenecen al estudio “Diversidad Generacional: Análisis del Talento Intergeneracional en la Organizaciones”, elaborado por el Observatorio Generación y Talento y la Universidad Pontificia de Comillas de Madrid ICAI-ICADE. ©Observatorio Generación y Talento.

3.4.1.1. CONTEXTO SOCIOLÓGICO

FECHA: han nacido entre 1982 y 1992
La generación que vive el cambio de milenio, finales de los '90 y primera década del 2000.

DESCRIPCIÓN GENERAL

Son los nacidos en esa plena modernización que culmina con las Olimpiadas y la Exposición Universal de Sevilla. Su infancia y adolescencia está presidida por un crecimiento acelerado, ven cómo se hacen grandes negocios y fortunas. El mundo es cada vez más global e interconectado. Su juventud y su incorporación al mercado laboral se realiza cuando estallan todas las burbujas y la economía mundial entra en una profunda crisis. Es la generación de la WWW y del contacto en redes sociales. Han crecido de forma paralela a los cambios tecnológicos que determinan nuestros tiempos.

ECONOMÍA

1999: Entra en vigor el Euro.
2002: El euro entra en circulación.
2004: La Unión Europea llega a 25 países.
2008: Quiebra de Lehman Brothers, comienza la recesión económica.
2009: General Motors se declara en quiebra.



POLÍTICA

- 1999: Boris Yeltsin dimite como presidente ruso.
- 2000: Primera mayoría del partido popular en España.
- 2004: Pacto de las Azores y segunda guerra del Golfo.
- 2008: Barack Obama, primer afroamericano en ser elegido presidente de los Estados Unidos.

CIENCIA Y TECNOLOGÍA

- 2001: Anuncio del descifrado del Genoma Humano.
- 2007: Sale a la venta el iPhone.
- 2009: Pandemia de la Gripe A.

ACONTECIMIENTOS MEMORABLES

- 2001: Ataques del 11 de septiembre en Estados Unidos.
- 2002: El petrolero Prestige se hunde frente a las costas gallegas.
- 2004: Ataques del 11 de marzo en Madrid.
- 2010: Mayor filtración de datos de la historia Wikileaks.

TRABAJO Y EMPRESA

Se han incorporado al trabajo justo en plena crisis y con la consiguiente precarización del mercado de trabajo. Los índices de paro juvenil les golpean de forma inmisericorde. Ante esta situación, se quedan en casa o emigran, casi 350.000 lo han hecho.

El 43% de los jóvenes que trabajan están realizando una actividad que requiere una formación inferior a la suya y bloquean el acceso de los que tienen una formación no universitaria.

3.4.1.2. CONTEXTO LABORAL

El término “crisis” define el significado histórico de la Generación Y: les han tocado vivir los peores tiempos para el empleo y la etapa con los cambios tecnológicos más disruptivos. Oscilan entre el discurso tecno-escéptico, en el que subyace el miedo a perder el control, a confundir lo virtual con lo real y a caer en individualismo y la soledad, y el discurso tecno-optimista, con el que se alían a la transformación como agentes activos de la misma. La adaptabilidad no sólo tecnológica sino también al entorno globalizado es la gran competencia que les singulariza. Pero también es una generación entrenada para responder a lo inmediato y, por ende, impaciente y poco tolerante con el tempo habitual de los procesos. Por eso aceptan la experiencia internacional como una oportunidad habitual para su desarrollo profesional a la vez que demuestran escaso compromiso con el largo plazo. Rechazan adquirir responsabilidades que consoliden su relación laboral y buscan proyectos que les apasionen en organizaciones con un buen clima de trabajo donde puedan aprender, desarrollarse, ser reconocidos, y donde se respete su autonomía. Quieren ser los protagonistas del cambio, pero se consideran poco empoderados para ello.

Fortalezas y Debilidades

Esta generación nos ha dejado ver dentro de sus fortalezas: Ganas de Motivarse (Pasión, Autoconfianza, Individualismo, Autonomía e Inconformismo), Aprendizaje continuo, Adaptación, y también dentro de sus debilidades: Impacientes, Carencia de habilidades sociales, Faltos de disciplina (admiran al líder y no al jefe).

¿Qué les preocupa?

Son buscadores de retos, están preocupados por su desarrollo profesional, necesitan nuevos horizontes empresariales y buscan organizaciones dinámicas que sepan ofrecérselos.



Necesitan flexibilidad y autonomía, están preparados ante las nuevas tendencias y productos, compran y venden por internet, conocen perfectamente los diferentes canales de comunicación, les gusta trabajar de forma flexible, y tienen mayor conocimiento de la tecnología que otras generaciones. Valoran mucho la innovación.

¿Qué aportan?

Los integrantes de la Generación Y, se sienten orgullosos y son conscientes de sus valores diferenciales con las anteriores generaciones: se orientan a retos y no les importan tanto las dimensiones de la organización donde trabajen como que el proyecto profesional les apasione. Saben moverse en los nuevos entornos de globalización y nuevos mercados, no le temen al cambio. La innovación forma parte de su ADN y se caracterizan por dar agilidad y dinamismo a las organizaciones. Tienen el conocimiento y la capacidad para acelerar la organización, pero tienen que ser desarrollados adecuadamente.

3.4.2. CÓMO DESARROLLAN SUS COMPORTAMIENTOS DIRECTIVOS

3.4.2.1. LA VOZ DE LOS MANAGERS

Dentro de este apartado hemos tratado de poner de manifiesto cuál es la visión de la gestión de personas de los managers, cómo consideran que comunican los objetivos de la organización, cómo realizan la escucha activa de sus colaboradores y, en definitiva, cómo lideran sus equipos.

3.4.2.1.1. Cómo se ven como managers

A continuación, se describen las principales actuaciones directivas auto reportadas de forma espontánea por esta generación de managers, en relación con cómo desarrollan los 10 comportamientos directivos trabajados en los *workshops* y descritos anteriormente en el capítulo 2:

1. VALORES: ¿Cómo viven los valores de la organización, los trasladan al equipo haciendo que los comprendan y lideran con su ejemplo?

- Predican con el ejemplo:
 - Funcionan como modelo, como ejemplo visible de los valores.
 - Piensan que los Baby Boomer tienen el mensaje de los valores muy interiorizado y con prejuicios, por lo que es muy importante predicar con el ejemplo.
 - Los baby Boomer son los embajadores de los valores.
- Profundizan, no se quedan en la superficie y detallan decisiones de la dirección.
- Bajan los valores de la organización al equipo.
- Son cercanos y utilizan una comunicación directa.
- Trabajan la comunicación:
 - Se sientan con los miembros del equipo para hacer cercanas las cosas que comunican.
 - Traducen el mensaje. No dan por supuesto que ya saben o han entendido la información. Dan mayor importancia a la comprensión del mensaje que a la comunicación en sí misma.
 - Para conseguir hacer llegar a todos los mensajes, hacen reuniones conjuntas de revisión del impacto, auditorías a las que puede acudir todos los miembros de la organización... modulan el mensaje al tipo de auditorio.



2. ROL DEL EQUIPO: ¿Cómo hacen entender a su equipo su papel y el porqué de las cosas?

- En el procedimiento de acogida hacen entender hacia dónde va la empresa.
- Trabajan la cultura organizacional:
 - *Wellcome pack*. Dejan claros los roles, las cosas que tienen que aprender y cuál es el papel del departamento en la empresa.
 - Hacen que sepan hacia dónde va la empresa para así entender cómo el departamento o el equipo contribuye a esa ruta. “Saben a dónde va el de enfrente para saber también dónde vas tú”.
 - Planifican la Formación general y su orientación en la empresa.
 - Hacen *Mentoring* y *Coaching* por las diferentes áreas: acompañan a la persona para que conozca cuál es su rol.
- Realizan una correcta gestión de expectativas:
 - Ejemplo: no hay responsabilidades, se habla en términos de roles dentro de equipos multidisciplinares. Se usan metodologías ágiles en las que cada persona tiene un rol dentro el equipo en función de lo que aporta. Además, tampoco hay líderes, el líder es el equipo en conjunto.
- Empatizan:
 - Conocen cómo juega su equipo, la posición que tiene dentro de la organización y cómo juegan los demás. Para favorecer la empatía en los equipos intentan rotar los roles a través de dinámicas como el “Hoy voy a ser”. De esta forma se elimina la idea de quién es más importante dentro del equipo, ya que todos son interdependientes.

3. COMUNICACIÓN EFICAZ: ¿Solicitan opinión, tienen escucha activa y dan *feedback* de calidad al equipo?

- Profundizan en las inquietudes de su equipo y las entienden para dar un *feedback* individualizado y ajustado a sus necesidades.
- Dan diferentes tipos de *feedback* según la persona a la que se dirigen y sus necesidades personales y profesionales.
- Realizan un seguimiento continuo con puntos de control informales. “Evaluación continua”: revisan lo que han pedido al equipo un día después, una semana después... para asegurarse que dan lo que han entendido. Como managers, solicitan también *feedback* a sus colaboradores.
- Dan autonomía e iniciativa a su equipo: dan espacio para que aprendan y puedan trabajar, sobre todo con personas con más experiencia en el rol.
- Muestran disponibilidad para su equipo, “puertas abiertas”: no ponen barreras. Trabajan para el equipo y están 100% disponibles.
 - Ejemplo: Afirman que la escucha activa y dar *feedback* de calidad no es algo generacional, sino más cultural y personal: no todo el mundo lo encaja bien ni admite que se lo den.



4. CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS / ACCIÓN COMÚN: ¿Cómo comparten los objetivos comunes e individuales? ¿Cómo establecen los objetivos individuales y de grupo? ¿Son claros, alcanzables y alineados con los de la Compañía?

- Explican primero los objetivos estratégicos y de área, los ponen en común y preguntan, ¿cómo puedes contribuir tú?
 - Objetivos individuales: hacen que especifiquen cómo contribuyen cada uno con sus objetivos individuales, haciéndolos participativos y ajustados a la realidad de cada uno.
- Establecen objetivos de equipo: los comunican en las reuniones con todo el equipo.
- Objetivos SMART: qué y cómo. Llegan al un consenso con el equipo y detectan conductas para conseguirlos.
 - Consiguen que su equipo contribuya y construya su propia actuación para alcanzar los objetivos individuales y de equipo.
 - Consideran que tienen que ser dinámicos y flexibles con los objetivos.
- Hacen reuniones grupales: comunican la estrategia y retos a través de *coaching*.
- Hacen seguimiento continuo y tienen los objetivos visibles.
- Alinean las políticas remunerativas con los objetivos.
- Crean oportunidades reales para practicar áreas de mejora.
 - Comentan que la generación Y acepta mejor lo participativo mientras que a la generación X le cuesta mucho, por lo que hay que trabajarlo. A mayor juventud menor implicación con la empresa (ya que llevan menos tiempo en ella) por lo que hay que compartir objetivos para vincularles comprometerles.

5. DISFRUTE: ¿Cómo contribuyen a que su equipo disfrute haciendo su trabajo y promueven un entorno de trabajo agradable y adecuado?

- Contribuyen a la estrategia: que el equipo aporte a la estrategia de la organización.
- Hacen reuniones de seguimiento:
 - Detección de problemas: atacan los problemas lo antes posible, no esperan. Plan de seguimiento diario o semanal para detectar problemas y comentar qué ha ido mal y qué ha ido bien.
- Reconocimiento:
 - Hacen reuniones en las que el trabajo lo presenta quien lo realiza y no el manager.
- Team Building:
 - Aumenta el sentimiento de grupo/equipo por ejemplo realizando un desayuno conjunto 1 vez al mes para conocerse mejor.
- Formación continua:
 - Ayudan a las personas de su equipo en su desarrollo profesional y para ello, contribuyen en la formación del equipo.



6. ESTRATEGIA DE TRABAJO EN EQUIPO: ¿Cómo promueven el trabajo colaborativo, celebran los éxitos y aprovechan el talento de cada uno?

- Conocen a su equipo: conocimiento personal y profesional (habilidades y competencias del equipo).
- *Brainstorming*: fomentan que se creen micro-proyectos. Se enfocan en la tarea, organizan al equipo y delegan en ellos para fomentar la creación de estos micro proyectos.
- Reconocen el trabajo individual:
 - Reconocen individualmente los éxitos de cada persona, tanto en la puesta en común como fuera de ella.
- Trabajan aprovechando las soluciones que aporta la tecnología:
 - Consideran que la generación Y aporta soluciones tecnológicas mientras que a la generación X y a la generación Baby Boomer les cuesta más.
 - Plataformas no presenciales.
 - Gestión de distintos ritmos de trabajo.
- Modelo de roles.
 - Equipos multidisciplinares: valoran a la persona por sus habilidades y competencias.
 - Toma de decisiones conjunta con el equipo – roles definidos.
 - Realizan “*Success stories*” de los proyectos.

7. FORMACIÓN: ¿Cómo promueven, diseñan y son facilitadores de un plan de formación para cada miembro de su equipo?

- Preguntan sus expectativas e intereses tanto personales como profesionales respecto a la formación ya que no todos necesitan formarse en lo mismo: para ello hay que identificar las expectativas e intereses individuales.
 - Es importante conocer a cada persona del equipo y cuáles son sus necesidades para permitir la conciliación de la vida laboral con la personal y sus momentos de carrera.
- Visión 360° del área de desarrollo de cada persona: dan y piden *feedback* a otros.
 - Autoevaluación del propio manager.
 - Colegas y compañeros de trabajo.
 - Mando.
- Apoyan en la definición del plan: “Tú eres el arquitecto, tu equipo facilita”: Los miembros del equipo construyen su propio plan y tú ayudas a construirlo a través de la generación de espacios:
 - Generan sinergias.
 - Formación “*on the job*”.
- Dan *feedback* regular y continuo del plan.



- Flexibilidad y dinamismo: el Plan de Desarrollo se va adaptando.
- “Estar cerca, ser accesible para todo”: el manager tiene que ser accesible y estar disponible para sus compañeros ya que los colaboradores tienen que sentir que se puede contar con ellos.

8. OPORTUNIDADES DE DESARROLLO: ¿Cómo ofrecen la posibilidad de asumir responsabilidades que permitan un desarrollo horizontal y/o vertical, dando oportunidades de crecimiento a su equipo?

- Crean situaciones retadoras y accesibles: ayudan a crecer a las personas.
- Establecen *feedback* continuo y proactivo: periodicidad de reuniones que fomente la autonomía de los colaboradores. La generación Y demanda una mayor cantidad de *feedback*.
- Promueven que los trabajadores toquen distintas áreas de trabajo.
- Fomentan la horizontalidad y no centrarse tanto en la rotación vertical.
- Delegan funciones.
- Hacen que las personas trabajen en sintonía con sus habilidades como oportunidad de crecimiento: Adecuación perfil/proyecto.
- Ponen en común los errores para mejorar: no castigan los errores. “Muéstralos ya que sirven para aprender, para crecer y para no recaer”.

9. RECONOCIMIENTO: ¿Cómo reconocen el trabajo bien hecho para que todos se sientan valiosos?

- Dan *feedback* positivo en el “ahora”: dedican tiempo para hacerles ver los éxitos y dan un *feedback* al instante.
- Comparten y celebran en equipo.
- Dedican tiempo a celebrar los hitos conseguidos.
- Dan visibilidad y exposición a niveles superiores: hacen que se vean los éxitos de tu equipo en toda la organización, trasládalos hacia arriba.
 - Apoyan a su equipo porque ellos son los protagonistas, les dan “CONFIANZA”: hacen que los miembros del equipo expongan sus propios éxitos y no sea sólo el manager el que lo haga.
 - Apoyan al equipo para que gane confianza ya que él es el verdadero protagonista.
- Verbalizan éxitos cotidianos y dan “GRACIAS”: hacen comentarios positivos como dar las gracias y la “enhora-buena”. Realizan un reconocimiento constante y continuo (los colaboradores que más agradecen este reconocimiento son los de la generación X y los Baby Boomers porque no habían tenido la posibilidad de ser reconocidos).
- Refuerzan éxitos en la evaluación anual en 360º: dan mayor importancia a lo positivo que a lo negativo. Hacen que los propios equipos cuenten en la dirección las buenas prácticas de aquello en lo que han tenido éxito.
- Hacen que prevalezca el criterio de las personas en su área de expertise = CONFIANZA y valoran la experiencia de los colaboradores de la Generación X y de la Generación Baby Boomers. Todos somos expertos en algo.

10. CONCILIACIÓN: ¿Son facilitadores de la conciliación personal y familiar de las personas de su equipo? ¿Promueven las medidas de conciliación en un ámbito de corresponsabilidad e igualdad de oportunidades?

- Entienden y dan flexibilidad horaria.

- Organizan reuniones acotadas a franja horaria: entre las 10 de la mañana y las 4 de la tarde, no más tarde, ya que esas son las horas en la que están todos en la organización.
- No existe control de presencia: el horario es irrelevante, lo que realmente importa son los objetivos. (La Generación Y muestra una mayor orientación a los resultados, mientras que afirman que los Baby Boomers están más centrados en tener un horario fijo y trabajar X horas).
- Fomentan el uso de las nuevas tecnologías (teletrabajo, reuniones por videoconferencia...).
- Ofrecen libre elección de vacaciones: dan flexibilidad y permiten que los compañeros puedan elegir.
- Clima de confianza: celebran reuniones para crear y aumentar la confianza.
- Política de no extensión de la jornada laboral:

- Por ejemplo, se fomentan comportamientos sencillos y deseables a través de un juego en el que cada miembro del equipo define un objetivo para la otra persona y cada vez que esa persona no cumple el objetivo que le han propuesto tiene que pagar 1 euro. Este juego también se puede usar para el control horario y para que los trabajadores no excedan su jornada.

3.4.2.1.2. Cómo son percibidos por sus colaboradores según su visión

Durante los *workshops* los managers rellenaron un cuestionario en el que les preguntamos sobre el nivel de aceptación que consideran tienen sus comportamientos directivos con relación a la generación de sus colaboradores (Generación Y, Generación X y Generación Baby Boomer) a la que se dirigen. A continuación, se expone el gráfico con su valoración promedio.

TABLA 1. Valoración promedio de la aceptación que creen los managers que tienen sus comportamientos directivos, por parte de tus colaboradores según su generación. (1 punto mínima aceptación - 5 puntos máxima aceptación)

MANAGER GENERACIÓN Y	EMPLEADOS			PROMEDIO TOTAL
	GENERACIÓN Y	GENERACIÓN X	GENERACIÓN BB	
COMPORTEMIENTOS DIRECTIVOS				
01. Valores	3,33	3,33	2,33	3,00
02. Rol del equipo	4,67	3,33	2,50	3,50
03. Comunicación eficaz	4,67	3,67	3,67	4,00
04. Objetivos	4,29	4,00	4,00	4,10
05. Disfrute	4,33	3,00	2,00	3,11
06. Trabajo en Equipo	4,67	2,83	1,80	3,10
07. Formación	5,00	3,00	2,33	3,44
08. Desarrollo	3,75	4,25	3,67	3,89
09. Reconocimiento	5,00	4,00	3,67	4,22
10. Conciliación	4,75	4,00	2,67	3,81
TOTAL GENERAL	4,45	3,54	2,86	3,62



Los managers de la **Generación Y** creen que la generación que mejor ve y acepta cómo ellos desarrollan sus comportamientos directivos es la **Generación Y**, seguidos de la **Generación X** y, por último, de la **Generación Baby Boomer**.

Los tres comportamientos mejor valorados son el **Reconocimiento**, la **Consecución de objetivos** y la **Comunicación eficaz**.

En el lado opuesto los comportamientos menos valorados son los **Valores**, el **Trabajo en equipo** y el **Disfrute**, especialmente con peor impacto en los colaboradores de la **Generación BB**.

3.4.2.2. LA VOZ DE LOS EMPLEADOS

El discurso de los empleados en torno a los comportamientos directivos de sus managers fue el siguiente:

Percepción general:

Tanto los empleados Y como los managers constituyen un modelo disruptivo respecto a las anteriores generaciones en cuanto a valores y formas de trabajar. Los managers Y han llegado para gestionar modelos de cambio, muy presionados y cortoplacistas y esto marcará toda la estrategia de su gestión.

Se les percibe como elementos del cambio en las organizaciones dentro de un contexto de gran competencia y agresividad, en el que se les ofrecen "nuevas oportunidades". Se les considera ambiciosos, rápidos y muy preparados. Tienen mucha presión, son competitivos, individualistas y cortoplacistas.

RELACIONES. PRIMERAS IMPRESIONES SEGÚN GENERACIÓN DE COLABORADORES:

Generación X – Hombre: No ve diferencia generacional. Sí ve que su jefe Y viene "sin ideas preconcebidas". Un nuevo enfoque para visualizar mejoras en competencias: "yo le apporto el *Know-how*". Percepción global positiva.

Generación Z – Mujer: "Al ser *millennial* mi jefe siempre me ha tratado muy bien".

Generación BB – Hombre: "He tenido distintos jefes de este perfil". "Los últimos sí han tenido en cuenta nuestra opinión". Ven procesos de mejora. "Echo de menos que no se ha hecho trasvase de conocimientos". Destacan que aprende de ellos.

Generación T – Mujer: "La experiencia no la considero negativa, pero he ido viendo un cambio en ella según la utilidad que le hemos ido dando". Relación correcta pero utilitarista. Trato agradable para trabajar.

Generación Y – Mujer: "Los tres que formamos el equipo somos muy jóvenes". "El trabajo ha sido muy nuevo para los 3 y mi experiencia ha sido la de intentar hacer el trabajo lo mejor posible y aprendiendo. Nos trata como a iguales".

Generación BB – Hombre: El manager Y coincide con un cambio de modelo de empresa. Un punto de inflexión. "Sensación de ser utilizado", "aporto, pero no para desarrollo". Ahí ven las diferencias generacionales.

Generación Y – Mujer: Es muy complicado. Me siento súper escuchada se tienen en cuenta las opiniones.



PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS ENTORNO A LOS 10 COMPORTAMIENTOS DIRECTIVOS DE SUS MANAGERS:

1. VALORES: ¿Cómo viven los valores de la organización, los trasladan al equipo haciendo que los comprendan y lideran con su ejemplo?

- El cambio es un valor central para ellos y así lo transmiten con su comportamiento y forma de gestionar.
- Lideran la transmisión de nuevos valores como el trabajo en equipo, la flexibilidad, la participación. Ellos mismos lo practican.
- Utilizan los espacios, las celebraciones, las reuniones de trabajo para dar a conocer al equipo aquellos valores de la organización con los que más se identifican: eficacia, competencia, innovación, trabajo colaborativo.
- Cuestionan algunos de los valores más tradicionales y en este aspecto son disruptivos.

2. ROL DEL EQUIPO: ¿Cómo hacen entender a su equipo su papel y el porqué de las cosas?.

- Fomentan equipos colaborativos en los que todos tienen un rol participativo y pueden aportar algo.
- Trabajan por proyectos con equipos flexibles.
- Comparten planteamientos, explican roles, pero en ocasiones no dejan claro el objetivo final del trabajo dentro de la organización.
- Gestionan conflictos con dinámicas.
- Las estructuras de equipo que diseñan en ocasiones dejan fuera a generaciones más veteranas (T y BB), que se sienten excluidas. No se les aclara su rol o solo perciben un aporte utilitario.
- Son generadores de acción común entre los empleados más jóvenes (Y y Z). La generación *millennial* quiere participar en los proyectos y en la estrategia de la empresa y los jefes de esta generación sí dan esa oportunidad y quieren que se vean las nuevas ideas.

3. COMUNICACIÓN EFICAZ: ¿Solicitan opinión, tienen escucha activa y dan *feedback* de calidad al equipo? (3,29)

- Practican la comunicación eficaz: rápida, cercana, informativa y participativa.
- Establecen diferentes formas de comunicación directamente en reuniones formales e informales y virtualmente usando todas las tecnologías de la comunicación.
- Dan *feedback* positivo y negativo.
- Practican la escucha activa, solicitan opinión e incorporan las nuevas ideas (más a las generaciones X, Y Z que a la BB y T).
- Muestran disponibilidad 100% para atender a sus colaboradores.
- Se muestran cercanos.

4. CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS / ACCIÓN COMÚN: ¿Cómo comparten los objetivos comunes e individuales? ¿Cómo establecen los objetivos individuales y de grupo? ¿Son claros, alcanzables y alineados con los de la compañía? (3,43)

- Están acostumbrados a fijar y conseguir objetivos a corto plazo.



- Transmiten y comunican los objetivos comunes con información detallada, pero a veces algo parcelada en relación con los roles individuales que pueden ir variando.
- No cuestionan los objetivos sino los procesos para llegar a ellos y es ahí donde son más innovadores, “su mente es cambio”.
- Fijan objetivos poco alcanzables para el equipo debido a que tienen mucha presión, y cuando interactúan con otros departamentos quieren coger muchas cosas que trasladan al equipo.
- Proyectan cierta dispersión de proyectos que hace que se dispersen los objetivos a largo plazo.

5. DISFRUTE: ¿Cómo contribuyen a que su equipo disfrute haciendo su trabajo y promueven un entorno de trabajo agradable y adecuado?

- Crean un clima agradable entre el equipo de trabajo.
- Les gusta utilizar dinámicas con sus equipos de trabajo. Si tienen un equipo abierto al cambio utilizan dinámicas de grupo para gestionar conflictos, resolver problemas, etc.
- Saben utilizar espacios diferentes y mantener conversaciones “informales”, lo que crea un entorno de trabajo cercano.
- Constantemente piensan en formas nuevas de trabajar, piensan cosas nuevas, cómodas para todos.
- Sobrecargan de trabajo creando en ocasiones un “clima algo estresante”. Convocan numerosas reuniones diarias a las que hay que añadir la exigencia, en muchas ocasiones, de una “conexión total” fuera de los espacios de trabajo, dado que para ellos es normal “estar hiperconectados” y actuar al momento.

6. ESTRATEGIA DE TRABAJO EN EQUIPO: ¿Cómo promueven el trabajo colaborativo, celebran los éxitos y aprovechan el talento de cada uno?

- Se apoyan en el equipo para destacar. En este sentido ejercen liderazgos colaborativos.
- Integran a los colaboradores jóvenes en nuevos proyectos y los animan a dar ideas nuevas que sí suelen ejecutar.
- Fomentan que el equipo trabaje en micro proyectos.
- Plantean retos constantemente. Si tienen éxito reconocen al equipo y lo celebran.
- Practican “*Team Building*” para aumentar el sentimiento de grupo: desayunos conjuntos mensuales, etc.
- Fomentan los equipos multidisciplinares, la toma de decisiones de manera conjunta y la celebración de los éxitos compartidos.
- Gestionan conflictos con dinámicas para que se resuelven de forma conjunta.
- Comparten y dedican tiempo a celebrar con sus equipos los éxitos.

7. FORMACIÓN: ¿Cómo promueven, diseñan y son facilitadores de un plan de formación para cada miembro de su equipo? {3,14}

- Tienen en cuenta la diversidad y las necesidades del momento, más que los planes generales y formales de formación.
- Promueven la formación emocional entre los equipos: Gestión conflictos, comunicación.
- Piden proactividad de los colaboradores en este aspecto.
- Abiertos a planes de formación individualizados.



8. OPORTUNIDADES DE DESARROLLO: ¿Cómo ofrecen la posibilidad de asumir responsabilidades que permitan un desarrollo horizontal y/o vertical, dando oportunidades de crecimiento a su equipo? (3,43)

- Promueven el desarrollo a través del cambio y el reto. Para los managers Y, el desarrollo está en los cambios y en posibilitar nuevas dinámicas de trabajo en equipo Ej.: ¿cómo se puede hacer esto?
- Promueven la mejora de equipos, “los equipos talentosos”.
- Promueven más el desarrollo horizontal que vertical: rotación de tareas y roles en proyectos.
- Aprovechan más el “talento” o dan más oportunidades a aquellos colaboradores con características más afines a su generación: los rápidos, los que se etiquetan como “listos” y “más válidos”.

9. RECONOCIMIENTO: ¿Cómo reconocen el trabajo bien hecho para que todos se sientan valiosos?

- Reconocen los éxitos individuales tanto en público como en privado.
- Las responsabilidades se asumen por el equipo. Todos son responsables del éxito de los proyectos.
- Comparten y dedican tiempo a celebrar con sus equipos los éxitos.
- Dan visibilidad y exposición a niveles superiores.
- Luchan para que el equipo sea reconocido.
- Refuerzan los éxitos en la evaluación anual y consideran que hay que destacar lo positivo más que lo negativo.

10. CONCILIACIÓN: ¿Son facilitadores de la conciliación personal y familiar de las personas de su equipo? ¿Promueven las medidas de conciliación en un ámbito de corresponsabilidad e igualdad de oportunidades? (3)

- Promueven la flexibilidad horaria, que no haya control de presencia y la no extensión de la jornada.
- El teletrabajo exige corresponsabilidad: Cumplir objetivos, localización.
- Exigen, en ocasiones, una dedicación excesiva (conexión total, 24 horas).
- Promueven y admiten la libre elección de vacaciones.
- Fomentan el uso de las nuevas tecnologías (teletrabajo, reuniones por videoconferencia...).
- No viven la conciliación de forma más general hasta que ellos o ellas comienzan a tener familia propia.

CUADRO 1. El jefe Y según sus colaboradores

y	PERSISTENTE	INDIVIDUAL/COLABORATIVO
	EXIGENTE CON EL EQUIPO	PRESIONADO
	AUTOEXIGENTE	EJE DEL CAMBIO
	ESTRATEGIA RITMO FRENÉTICO / SOBRECARGA	



CUADRO 2. El jefe Y según la voz generacional de sus colaboradores

GENERACIÓN	JEFE Y
TRADICIONALISTAS	<ul style="list-style-type: none"> • Autoexigente. dificultad de hacer partícipe al grupo. Deja participar, pero de forma individual. se guarda información.
GENERACIÓN BB	<ul style="list-style-type: none"> • Debería mejorar el control de la presión. • Persistente: sabe dónde quiere ir y va a llegar.
GENERACIÓN X	<ul style="list-style-type: none"> • Estratega desde lo positivo. ve la oportunidad.
GENERACIÓN Y	<ul style="list-style-type: none"> • Muy exigente con el equipo y consigo mismo. • Muy compañero. • Orientado a resultados y cortoplacista.
GENERACIÓN Z	<ul style="list-style-type: none"> • Una hormiguita. Si tiene que echar 40 horas lo hace.

3.4.2.3. LA VOZ DE RECURSOS HUMANOS

3.4.2.3.1. Nivel de aceptación de sus comportamientos directivos

Durante los *workshops* los distintos grupos de managers realizaron su exposición, que fue escuchada y valorada por lo que hemos denominado la “voz de los Recursos Humanos”.

La valoración que realizaron los profesionales de RR.HH fue a través de un cuestionario dónde definieron el nivel de aceptación o desarrollo que consideran tenían los comportamientos directivos de estos managers. A continuación, se expone la tabla con sus valores promedio:

TABLA 2. Valoración promedio de la aceptación que creen los profesionales de RR.HH que tienen los comportamientos directivos de esta generación de managers. (1 punto mínima aceptación - 5 puntos máxima aceptación)

VALORACIÓN RRHH	Promedios
01. Valores	3,33
02. Rol del equipo	3,57
03. Comunicación eficaz	4,05
04. Objetivos	3,95
05. Disfrute	3,90
06. Trabajo en Equipo	3,71
07. Formación	3,62
08. Desarrollo	3,50
09. Reconocimiento	4,05
10. Conciliación	4,31
TOTAL PROMEDIO	3,80



COMPORTAMIENTOS MÁS FUERTES

Los responsables de Recursos Humanos creen que el comportamiento que gestionan mejor los managers de la **Generación Y** es la **Conciliación**, seguido de la **Comunicación eficaz** y el **Reconocimiento**.

En cuanto a la **Conciliación**, los responsables de RR.HH están de acuerdo en que los managers de la **Generación Y** buscan activamente el equilibrio de la vida laboral con la vida personal y ayudan a sus colaboradores a conseguirla a través de la flexibilidad horaria, el trabajo por objetivos y la orientación a los resultados, el uso de nuevas tecnologías y métodos como el teletrabajo, la no extensión de la jornada laboral... Todo ello es posible gracias al clima de confianza que crean en su equipo de trabajo.

Los managers de la **Generación Y** hacen visibles los éxitos de su equipo y los celebran juntos, dan un *feedback* positivo en el momento y apoyan al equipo para que gane confianza, valorando el *expertise* de sus colaboradores. Todo ello hace que tengan una alta valoración del comportamiento de **Reconocimiento**.

En cuanto al comportamiento de **Comunicación eficaz**, los responsables de RR.HH creen que estos managers realizan un seguimiento continuo, aunque sea informal, y eso lo usan para dar un *feedback* individualizado y ajustado a las necesidades del colaborador. Además, se muestran disponibles y dan autonomía al equipo.

COMPORTAMIENTOS MÁS DÉBILES

Por otro lado, los comportamientos con menos nivel de desarrollo son los **Valores** y la **Oportunidad de desarrollo**. Aunque los managers exponen las maneras en las que transmiten los **Valores** como, por ejemplo, funcionar como modelo, trabajar la comunicación, hacer cercanas las cosas de niveles superiores, traducir y hacer llegar a todos los mensajes a través de reuniones conjuntas... los responsables de RR.HH no creen que estos comportamientos estén lo suficientemente desarrollados en sus prácticas como managers.

Lo mismo ocurre con la **Oportunidad de desarrollo**, los managers de la **Generación Y** afirman que realizan reuniones periódicas para dar un *feedback* continuo y proactivo, fomentan la horizontalidad, evitan estar centrados en la rotación vertical y promueven que los trabajadores toquen distintas áreas, pero los responsables de RR.HH no están de acuerdo y creen que necesitan aumentar su nivel de desarrollo.

3.4.2.3.2. Nivel de aceptación de sus comportamientos directivos respecto a sus colaboradores

Durante los *workshops* que realizamos con los profesionales de RR.HH, rellenaron un cuestionario en el que les preguntamos sobre el nivel de aceptación que consideran tienen los comportamientos directivos de estos managers con relación a la generación de los colaboradores (Generación Y, Generación X y Generación Baby Boomer) a la que se dirigen. A continuación, se expone el gráfico con su valoración promedio:

TABLA 3. Valoración promedio de la aceptación que creen los profesionales de RR.HH que tienen los comportamientos directivos de esta generación de managers, por parte de tus colaboradores. [1 punto mínima aceptación - 5 puntos máxima aceptación]

MANAGER GENERACIÓN Y	EMPLEADOS			PROMEDIO TOTAL
	GENERACIÓN Y	GENERACIÓN X	GENERACIÓN BB	
COMPORTAMIENTOS DIRECTIVOS				
01. Valores	3,48	3,62	3,33	3,48
02. Rol del equipo	3,78	3,56	3,67	3,67
03. Comunicación eficaz	4,20	3,75	3,15	3,70
04. Objetivos	4,14	3,71	3,57	3,81
05. Disfrute	3,90	3,70	3,25	3,62
06. Trabajo en Equipo	4,00	3,60	3,30	3,63
07. Formación	3,95	3,53	3,21	3,56
08. Desarrollo	3,68	3,74	3,26	3,56
09. Reconocimiento	4,05	4,05	3,86	3,99
10. Conciliación	4,57	4,00	3,40	3,99
TOTAL GENERAL	3,98	3,73	3,40	3,70

Los responsables de RR.HH creen que la generación de colaboradores que mejor ve y acepta cómo los **Manager Y** desarrollan sus comportamientos directivos es la **Generación Y**, seguida de la **Generación X** y, por último, de la **Generación Baby Boomers**.

Los tres comportamientos mejor valorados son la **Conciliación**, el **Reconocimiento** y la **Consecución de objetivos**.

En cuanto a los comportamientos relacionados con los **Valores**, la **Formación** y la **Oportunidad de desarrollo**, coincide que son los peores valorados y, en especial, en la gestión de los colaboradores de la Generación BB.

TOTALES:

Se observa que las mayores puntuaciones en el desarrollo y aceptación de los comportamientos se las llevan los colaboradores de la Generación Y, seguidos de la Generación X y por último la Generación Baby Boomer, tanto en la percepción de los responsables de Recursos Humanos como en la de los managers.

Sin embargo, comparando las puntuaciones generación a generación se encuentra que la visión de managers y responsables de RR.HH está ajustada en cuanto a la Generación X pero hay diferencias significativas en la Generación Y y la Generación Baby Boomer.



3.4.2.3.3. DAFO managers

Durante la realización de los *workshops* se les pidió que realizaran un DAFO para valorar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades del liderazgo intergeneracional de los managers. Y además, se les pidió que votaran aquellas valoraciones que consideraran más relevantes, por lo que a continuación se exponen las valoraciones de mayor a menor importancia.

ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS

La mayoría se derivan de la falta de experiencia, ya que han afrontado pocas situaciones complicadas debido a su corto recorrido profesional.

- Exceso de transparencia, muy conciliadores.
 - Falta de capacidad para gestionar el conflicto: relacionada con la falta de experiencia en la gestión de conflictos y con la falta de posicionamiento. Les cuesta asumir posiciones conflictivas necesarias en algunos momentos. Todo se vota y no siempre puede ser así. (Puntuación: 8).
- Impulsividad: centrados en el corto plazo.
 - Resultados a corto plazo – poca reflexión (Puntuación: 4).
- Visión estratégica a largo plazo (Puntuación: 0).
- Visión de negocio por falta de experiencia (Puntuación: 0).
- Peor capacidad para gestionar personas de otras generaciones, sobre todo las menos afines (Baby Boomers), ya que los managers de la generación Y tiene más afinidad con los de su generación. (Puntuación: 0)

ANÁLISIS DE LAS DEBILIDADES

- Más colaborativos, gusto por el trabajo en equipo y por la participación (Puntuación:6).
- Más orientados hacia la conciliación y la flexibilidad (Puntuación: 6).
- Más polivalentes y más versátiles (Puntuación: 6).
- Más exigencias de creatividad y libertad de acción (Puntuación: 5).
- Buenos en digitalización, más preparados (idiomas y habilidades) (Puntuación: 2).
- Más confianza en sí mismos, menos miedo (Puntuación: 2).
- Más exigencia a las organizaciones para ser retribuidos: son exigentes con su aportación y buscan la reciprocidad. Aportan a las organizaciones al nivel que éstas les aportan a ellos. Si la organización no le aporta nada la abandonan. (Puntuación:1).
- Más comprometidos con la sociedad (Puntuación: 1).

ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES

- La impaciencia genera mayor rotación. Tienen mayor capacidad de adaptación pero necesitan tener paciencia para comprender a otras generaciones (X y Baby Boomers). (Puntuación: 9).
- Realizan un cuestionamiento sistemático de la jerarquía que puede dar miedo a los demás colaboradores (sobre todo generación X y Baby Boomers) (Puntuación: 4).
- Alta cualificación profesional VS dificultad en integración de equipos diversos. Les falta inteligencia emocional (Puntuación: 4).



- El individualismo de la generación, junto con un rápido ascenso a una posición de poder, lleva a a que tengan cierta dificultad en la gestión de equipos (Puntuación: 3).
- Efecto bisagra: dificultad en manejo de la diversidad generacional. Tienen que demostrar que son proactivos. La socialización ha sido diferente que los de la generación X y es necesario reeducarles. (Puntuación: 0).

ANÁLISIS DE LAS AMENAZAS

- Liderazgo colaborativo: no es llegar y mandar, sino que preguntan a sus colaboradores (Puntuación: 4).
- Orientación a resultados (Puntuación: 4).
- Flexibilidad para liderar equipos (Puntuación: 2).
- Mi “yo” SA: si esa empresa no está en línea con mis intereses me voy. Son su propia marca. (Puntuación: 6).
- Sentirse realizado (Sin Puntuación).

3.4.3. CÓMO DESARROLLAR SU LIDERAZGO INTERGENERACIONAL: HOJA DE RUTA

Los profesionales de recursos humanos, después de analizar como desarrollaban los comportamientos directivos esta generación de managers, tanto por lo expresado a través del auto-reporte que hicieron los propios protagonistas como a través de la visión de sus colaboradores, definieron qué medidas deberían ponerse en marcha para ayudarles en su desarrollo como líderes intergeneracionales.

3.4.3.1. CATÁLOGO DE MEDIDAS

1. VALORES: Cómo hacer que el manager viva los valores de la organización, los traslade al equipo haciendo que los comprendan y lidere con su ejemplo	IMPACTO EMPLEADOS				
	t	bb	x	y	z
Traducir los valores a comportamientos. Evaluación del desempeño <ul style="list-style-type: none"> • Definir los valores a implementar. • Establecer los valores como parte de las competencias. • Hacer un seguimiento a través de la evaluación del desempeño. 				✓	✓

Traducir los valores a comportamientos. Evaluación del desempeño

Esta generación de la inmediatez, en su rol de manager adopta un liderazgo colaborativo y los valores se incorporan en su forma de gestionar como algo natural. Eligen empresas para trabajar, donde sus retos les apasione y los valores se adapten a los suyos, en este último punto es tal vez donde hay que profundizar para analizar de qué manera confluyen sus valores y los de la organización.

Para ello, tendremos que hacer que los valores deban ser algo tangible, hay que definirlos, concretarlos y además traducirlos en comportamientos que van unidos al compromiso con la organización, a la forma de exteriorizar y visibilizar nuestra marca hacia el exterior.

Estos comportamientos van formando tanto las habilidades y cómo las competencias que se gestionan en la “Evaluación del Desempeño”. En este sentido serán evaluados tanto el manager como el equipo.



Por tanto, las acciones en este aspecto son esenciales para la gestión:

- Espacios físicos, *workshop*, talleres.
- Dinamismo, adaptación al cambio (en ambientes formales e informales).

2. ROL DEL EQUIPO: Cómo hacer para que el manager haga entender a su equipo su papel y el porqué de las cosas	IMPACTO EMPLEADOS				
	t	bb	x	y	z
Sensibilización y gestión de la diversidad generacional de sus equipos. Formación <ul style="list-style-type: none"> • Programas de sensibilización y formación sobre la gestión de equipos en base a su diversidad generacional. • Formación en diversidad y gestión de personas. 	✓	✓	✓	✓	✓

Sensibilización y gestión de la diversidad generacional de sus equipos. Formación

Los líderes de la generación Y son percibidos como colaborativos y sensibles hacia las nuevas formas de trabajar, pero tal vez tienen cierta dificultad a la hora de gestionar otras generaciones. Para ello necesitan conocer a sus personas, y sobre todo, conocerlos según su realidad generacional.

La inmediatez es una característica muy agudizada de esta generación y esta rapidez que imprimen a todo, en su gestión, en su promoción y desarrollo de carrera, tiene su parte negativa.

Por ello, se propone la realización de talleres de formación para extender su manera de gestión de personas a la realidad de todas las generaciones de los miembros de su equipo. Deben conocer cuáles son las fortalezas y debilidades de las distintas generaciones, sus preferencias con respecto a conciliación, retribución y el resto de las políticas de gestión de personas.

3. COMUNICACIÓN EFICAZ: Cómo hacer que soliciten opinión, tengan escucha activa y den feedback de calidad al equipo	IMPACTO EMPLEADOS				
	t	bb	x	y	z
Desarrollo de la habilidad comunicación eficaz y feedback. Dinámicas de grupo basado en Rol Plays y conversaciones one to one <ul style="list-style-type: none"> • Enteramiento en comunicación y relaciones sociales con el <i>rol play</i> y dinámicas de grupo. • Formación sobre <i>feedback</i> de calidad, con el <i>rol play</i> y conversaciones <i>one to one</i>. 	✓	✓	✓	✓	✓

Desarrollo de la habilidad de comunicación eficaz y feedback. Dinámicas de grupo basado en rol plays y conversaciones one to one

Estas generaciones de managers tienen como fortaleza el saber y querer trabajar por proyectos, y en este sentido desarrollan una buena comunicación directa y cercana. Suelen generar encuentros con sus equipos tanto en ámbitos formales como informales, y eso es positivo, pero se les percibe con cierta inexperiencia en las relaciones sociales.



Por tanto, se deben formar y practicar las habilidades de comunicación eficaz orientadas a las relaciones sociales y dar un *feedback* de calidad adaptado a las necesidades de cada persona del equipo. Para ello se propone impulsar programas de *rol play* o dinámicas de grupo y conversaciones *one to one*.

4. CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS / ACCIÓN EN COMÚN: Cómo hacer para que compartan con su equipo, de forma clara y conjunta. Como ayudarles a que desagreguen los objetivos de equipo en objetivos individuales claros, alcanzables y alineados siendo coherente con los generales de la Compañía	IMPACTO EMPLEADOS				
	t	bb	x	y	z
Fortalecimiento del proceso de definición y consecución de objetivos. Programa formativo de gestión de reuniones <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el proceso de gestión de reuniones. • Saber explicar los objetivos, por qué y para qué. • Hacer escucha activa hacia los colaboradores para consensuar objetivos grupales e individuales. 	✓	✓	✓	✓	✓

Fortalecimiento del proceso de definición y consecución de objetivos. Programa formativo gestión de reuniones

Se trata de ayudar a estos managers a que sepan gestionar mejor las reuniones en las que tienen que comunicar, definir, desarrollar y hacer seguimiento de los objetivos tanto grupales como individuales.

Por un lado, tienen que saber explicar bien cuáles son los objetivos del equipo y saber ligarlos a los objetivos generales de la organización, para que cada uno de los miembros del equipo comprenda el por qué y el para qué de los mismos y la razón de su participación, y también para que puedan hacer sugerencias para conseguirlos, lo que ayudará a que el equipo entienda y haga suyos los objetivos.

También es importante entrenarlos a la hora de que fijen los objetivos individuales para que sepan pedir *feedback* y generen una escucha activa y de doble dirección para recibir sugerencias, discutir y consensuar los objetivos de manera conjunta, lo que generará un mayor compromiso en su consecución.

5. DISFRUTE: Cómo ayudar al manager a que contribuya a que su equipo disfrute haciendo su trabajo y promueva un entorno de trabajo agradable y adecuado	IMPACTO EMPLEADOS				
	t	bb	x	y	z
De la presión al disfrute. Programas de sensibilización del buen uso del flexible work <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilización del impacto negativo de la sobrecarga de trabajo al equipo. • Sensibilización del impacto negativo de la mala gestión del <i>flexible work</i>. 	✓	✓	✓	✓	✓

De la presión al disfrute. Programas de sensibilización del buen uso del flexible work

Los managers Y tienden a crear clima agradable entre el equipo de trabajo. Piden ideas, escuchan y utilizan dinámicas de grupo para gestionar conflictos, resolver problemas, etc. Saben utilizar espacios y mantener conversaciones “informales”.



La parte negativa es que por su ambición profesional pueden crear un clima algo estresante por la sobrecarga de trabajo que dan. Generan agendas intensas, multitud de reuniones y promueven una hiperconexión de manera continuada que genera mucha presión.

Por todo ello se sugiere promover talleres de sensibilización sobre el impacto de la sobrecarga de trabajo y el mal uso del *flexible work* y sus herramientas de comunicación.

6. ESTRATEGIA DE TRABAJO EN EQUIPO: Qué herramientas se le puede dar al manager para que promueva el trabajo colaborativo de su equipo, con el fin de aprovechar el talento de cada uno para conseguir un desempeño eficiente de las tareas	IMPACTO EMPLEADOS				
	t	bb	x	y	z
Formación en la gestión de conflictos. Programas de <i>mentoring</i> <ul style="list-style-type: none"> Programas de <i>mentoring</i> en la gestión de conflictos. Participación en proyectos transversales para que salgan de la zona de confort. 	✓	✓			

Formación en la gestión de conflictos. Programas de *mentoring*

Esta generación es una de las mejor valoradas en la gestión colaborativa del equipo ya que saben aprovechar las soluciones que aporta la tecnología. Pero les identifica como debilidad el hecho de que deben mejorar su habilidad de gestión de conflictos. Para ello se propone realizar:

- Programas de *mentoring* en la gestión de conflictos.
- Participación en proyectos transversales para que salgan de la zona de confort.

7. FORMACIÓN: Cómo ayudar al manager a que empodere a su equipo para que identifique sus propias necesidades formativas y sepa trazar junto a ellos sus planes de formación, siendo un apoyo y facilitador para cada uno de ellos	IMPACTO EMPLEADOS				
	t	bb	x	y	z
Sistema de formación ligado al desarrollo y vinculado a resultados <ul style="list-style-type: none"> Generar un sistema en el que el empleado proponga su plan formativo orientado a su desarrollo. El plan formativo se negocia con el manager, se vincula a sus resultados y se analiza en la evaluación de su desempeño. Incluir programas en la mejora continua dentro del catálogo formativo de los empleados. 	✓	✓	✓	✓	✓

Sistema de formación ligado al desarrollo y vinculado a resultados.

Sabemos que el tema de la formación más formal no va con esta generación. Estos managers entienden que la formación se promueve cuando cambias de puesto y cuando se gestiona la mejora continua. En ese sentido, debemos ayudarles a distinguir la diferencia entre formación y desarrollo, y que la responsabilidad del desarrollo es de la persona y no solo de la organización.

No obstante, para ayudarles a fomentar la formación de sus equipos se proponen las siguientes iniciativas:



- Generar un sistema en el que el empleado proponga su plan formativo orientado a su desarrollo.
- El plan formativo se negocia con el manager, se vincula a sus resultados y se analiza en la evaluación de su desempeño.
- Incluir programas en la mejora continua dentro del catálogo formativo de los empleados.

8. OPORTUNIDADES DE DESARROLLO: Cómo promover en el jefe que ofrezca la posibilidad de asumir responsabilidades que permitan a sus personas un desarrollo horizontal y/o vertical, dando oportunidades de crecimiento	IMPACTO EMPLEADOS				
	t	bb	x	y	z
Formación en los distintos sistemas de desarrollo y planes de carrera establecidos por la organización <ul style="list-style-type: none"> • Planes de desarrollo y carrera. • Planes de sucesión. • Movilidad. 	✓	✓	✓	✓	✓

Formación en los distintos sistemas de desarrollo y planes de carrera establecidos por la organización

Estos managers son personas cercanas y accesibles y están alineados a los nuevos tiempos en los que se promueve más una jerarquía horizontal y no tanto vertical. Esta cercanía consigue una mejor comunicación y por lo tanto obtener un *feedback* continuo de sus colaboradores, lo que genera un mayor conocimiento del manager sobre sus colaboradores, conocimiento importante para definir mejor sus planes de desarrollo y carrera.

Pero, en cualquier caso, se ve la necesidad de involucrar y formar más al manager en relación con los distintos sistemas de desarrollo y de carrera que la organización tiene establecidos, para que los conozca en profundidad y así pueda establecer mejor los distintos planes de desarrollo de sus colaboradores.

También se ve relevante que sepa definir competencias unidas a funciones dentro del equipo y de manera individual y que sepa fomentar actitudes.

9. RECONOCIMIENTO: Cómo inocular en el jefe la necesidad de que haga reconocimientos por el trabajo bien hecho de cualquier persona del equipo, dando valor al trabajo que realizan, con independencia de su complejidad, para que todos se sientan valiosos	IMPACTO EMPLEADOS				
	t	bb	x	y	z
Dar visibilidad pública del trabajo bien hecho. Comunicación interna <ul style="list-style-type: none"> • Delegación de la presentación de buenas prácticas a otras instancias de la organización. • Hacer una comunicación pública de las buenas prácticas del equipo y de sus colaboradores. 				✓	

Dar visibilidad pública del trabajo bien hecho. Comunicación interna

Esta generación es una de las mejores valoradas con respecto a dar reconocimiento y *feedback* positivo a sus equipos.



No obstante, se recomienda que potencien más el reconocimiento del equipo y de sus personas realizando acciones de comunicación públicas hacia otros ámbitos de la organización, delegando en sus equipos la presentación de sus buenas prácticas y utilizando los canales de comunicación corporativos para dar visibilidad a las acciones y proyectos bien hechos.

10. CONCILIACIÓN E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES: Cómo hacer que sea un facilitador de la conciliación personal, familiar de las personas de tu equipo y genere un sentimiento de corresponsabilidad entre los compañeros y la propia persona con su organización	IMPACTO EMPLEADOS				
	t	bb	x	y	z
<p>Programas de la buena gestión de personas y del flexible work en relación con la conciliación</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el impacto negativo de la hiperconexión. • La buena gestión del teletrabajo o trabajo en remoto de sus equipos con relación a ser respetuosos con su descanso y conciliación. 				✓	

Programas de la buena gestión de personas y del flexible work con relación a la conciliación.

Aunque esta generación es una de las mejores valoradas en ser facilitadoras de armonizar vida personal con la profesional, sí se han analizado aspectos esenciales que mejorar, debido a que es una generación que cuando llega a asumir responsabilidades superiores, se siente presionada por cumplir sus objetivos y genera una sobrecarga y una hiperconexión a sus colaboradores que impacta negativamente en la desconexión del trabajo y la conciliación. Es decir, favorecen trabajar donde quieras y como quieras, pero con más horas de dedicación.

Para minimizar el impacto negativo que tiene su manera de gestionar personas, se sugiere sensibilizarlos y formarlos:

- En el impacto negativo de la hiperconexión.
- En la buena gestión del teletrabajo o trabajo en remoto manteniendo el respeto por el descanso y la conciliación con su descanso y conciliación.

3.4.3.2. MEDIDAS ESTRELLA LIDERAZGO INTERGENERACIONAL POR CADA GENERACIÓN DE MANAGERS

Una vez listadas las distintas medidas por las diez dimensiones de políticas trabajadas, se pidió a los responsables de RR.HH que votaran las que consideraran más importantes en el desarrollo del liderazgo de los managers y siendo las medidas con más votos las siguientes:

Ranking Votos RR.HH	Política	MEDIDAS ESTRELLAS LIDERAZGO MANAGERS Y	IMPACTO EMPLEADOS				
			t	bb	x	y	z
1º	Trabajo en equipo	Formación en la gestión de conflictos. Programas de <i>mentoring</i> Programas de <i>mentoring</i> en la gestión de conflictos. Participación en proyectos transversales para que salgan de la zona de confort.	✓	✓			
2º	Rol equipo	Sensibilización y gestión de la diversidad generacional de sus equipos. Formación Programas de sensibilización y formación sobre la gestión de equipos en base a su diversidad generacional. Formación en diversidad y gestión de personas.	✓	✓	✓	✓	✓
3º	Disfrute	De la presión al disfrute. Programas de sensibilización del buen uso del <i>flexible work</i> Sensibilización del impacto negativo de la sobrecarga de trabajo al equipo. Sensibilización del impacto negativo de la mala gestión del <i>flexible work</i> .	✓	✓	✓	✓	✓
4º	Conciliación	Programas de la buena gestión de personas y del <i>flexible work</i> con relación a la conciliación En el impacto negativo de la hiperconexión. La buena gestión del teletrabajo o trabajo en remoto de sus equipos en relación con ser respetuosos con su descanso y conciliación.				✓	
5º	Comunicación eficaz	Desarrollo habilidad comunicación eficaz y <i>feedback</i>. Dinámicas de grupo basado en <i>rol plays</i> y conversaciones <i>one to one</i> Enteramiento comunicación relaciones sociales con el <i>rol play</i> y dinámicas de grupo. Formación sobre <i>feedback</i> de calidad, con el <i>rol play</i> y conversaciones one to one.	✓	✓	✓	✓	✓
6º	Reconocimiento	Dar visibilidad pública del trabajo bien hecho. Comunicación interna Delegación de la presentación de buenas prácticas a otras instancias de la organización. Hacer una comunicación pública de las buenas prácticas del equipo y de sus colaboradores.				✓	

Ranking Votos RR.HH	Política	MEDIDAS ESTRELLAS LIDERAZGO MANAGERS Y	IMPACTO EMPLEADOS				
			t	bb	x	y	z
7º	Valores	Traducir los valores a comportamientos. Evaluación del desempeño Definir de los valores a implementar. Establecer los valores como parte de las competencias. Hacer un seguimiento a través de la evaluación del desempeño.				✓	✓
8º	Objetivos	Fortalecimiento del proceso de definición y consecución de objetivos. Programa formativo gestión de reuniones Mejorar el proceso de gestión de reuniones. Saber explicar los objetivos, por qué y para qué. Hacer escucha activa hacia los colaboradores para consensuar objetivos grupales e individuales.	✓	✓	✓	✓	✓
9º	Formación	Sistema de formación ligado al desarrollo y vinculado a resultados Generar un sistema en el que el empleado proponga su plan formativo orientado a su desarrollo. El plan formativo se negocia con el manager, se vincula a sus resultados y se analiza en la evaluación de su desempeño. Incluir programas en la mejora continua dentro del catálogo formativo de los empleados.	✓	✓	✓	✓	✓
10º	Oportunidad de desarrollo	Formación en los distintos sistemas de desarrollo y planes de carrera establecidos por la organización Planes de desarrollo y carrera. Planes de sucesión. Movilidad.	✓	✓	✓	✓	✓

3.4.4. CONCLUSIONES: LA VOZ DEL INVESTIGADOR

La generación de managers Y, será la que lidere el cambio en las organizaciones durante la primera parte del siglo XXI. Se trata de una generación de jóvenes preparados, ambiciosos, globales y dinámicos, acostumbrados a moverse en entornos de crisis. Las voces estudiadas coinciden en ver a esta generación de managers como elementos para pilotar el cambio en la estructura de las organizaciones adoptando nuevas formas de gestión. En este sentido se les califica como disruptivos pero no críticos con el sistema. Las generaciones de veteranos y BB



observan cómo estos manager Millennials se mueven dentro de un contexto de gran competencia en un “entorno de competitividad y agresividad”, destacando que son ambiciosos y rápidos. Los ven con falta de *expertise* en la organización y demasiado cortoplacistas, y en cierta manera, se sienten amenazados por ellos. A su vez, se coincide en admitir que tienen que soportar mucha presión y aun así facilitan las relaciones personales y los equipos de trabajo abiertos y colaborativos. Tienden a un estilo de liderazgo colaborativo, pero para las generaciones más veteranas no sería un estilo inclusivo.

En línea con su aceptación de las nuevas formas de trabajo se consideran que sus mayores fortalezas son el **Reconocimiento** y la **Comunicación eficaz**:

- En **Reconocimiento**: Los managers de la Generación Y hacen visibles los éxitos de su equipo y son proclives a las celebraciones. Las voces coinciden en señalar que dan un *feedback* positivo en el momento y que apoyan al equipo para que gane confianza, valorando el *expertise* de sus colaboradores. Todo ello hace que tengan una alta valoración del comportamiento de reconocimiento tanto por RR.HH como por los colaboradores. A pesar de haber sido bien valorados en esta dimensión, especialmente a la hora de reconocer y compartir los éxitos del equipo y destacando lo positivo en las evaluaciones, los directivos de RR.HH aconsejan que den mayor visibilidad al trabajo bien hecho en otros niveles de la organización y no solo a nivel de su departamento y/o equipo.
- La **Comunicación eficaz** es otro de los puntos fuertes de estos managers. Los responsables de RR.HH creen que realizan un seguimiento continuo, aunque sea informal, y eso lo usan para dar un *feedback* individualizado y ajustado a las necesidades del colaborador. Además, se muestran disponibles y dan autonomía al equipo. Por su parte, los colaboradores opinan que sí practican la escucha activa y que están abiertos a incorporar nuevas ideas que aporten los colaboradores, siendo esto especialmente valorado como positivo por los Y y Z. En **Comunicación eficaz** y para evitar que se les perciba con cierta inexperiencia en las relaciones sociales por parte de las generaciones anteriores, se aconseja el desarrollo de dinámicas de grupo basadas en *rol play* y conversaciones *one to one*.

Los comportamientos valorados con menos nivel de desarrollo fueron los **Valores** y la **Consecución de Objetivos**.

- Aunque los managers sí exponen que intentan transmitir **los Valores** a través de diferentes acciones como, por ejemplo, funcionar como modelo, trabajar la comunicación, traducir y hacer llegar a todos los mensajes a través de reuniones conjuntas..., los responsables de RR.HH no creen que estos comportamientos estén lo suficientemente desarrollados. A su vez, los colaboradores también son conscientes de que intentan transmitir valores a los equipos, pero no los ven directamente como transmisores reales que vivan a fondo los valores de la organización. Las mejoras propuestas en estas dos dimensiones son muy concretas. En **valores** se propone traducirlos a comportamientos y hacer un seguimiento de su implementación en la evaluación del desempeño, especialmente para trabajarlos en la generación Y y Z.
- Lo mismo ocurre con la **Consecución de objetivos/acción en común**. En esta dimensión se percibe cierto disenso, pues no siempre las voces han coincidido en apuntar que los managers y sepan comunicar adecuadamente la alineación entre objetivos del equipo y de los proyectos y los objetivos de la organización. También se observa cierta inexperiencia en la explicación de objetivos individuales. Una explicación de esta situación puede ser su visión algo cortoplacista o la poca trayectoria que suelen tener en la empresa y que les impide ver el todo en su conjunto. Desde RR.HH se aconseja adoptar medidas que les ayuden a fortalecer el proceso de definición y consecución de objetivos, así como establecer un programa formativo en gestión de reuniones.



En cuanto al resto de dimensiones, las diferentes voces las han valorado de forma intermedia coincidiendo en sus percepciones. Los consensos y disensos pueden sintetizarse en:

- En cuanto a la **Conciliación**, los responsables de RR.HH están de acuerdo en que los managers de la Generación Y buscan activamente el equilibrio de la vida laboral con la vida personal y ayudan a sus colaboradores a conseguirla a través de la flexibilidad horaria, el trabajo por objetivos y el uso de nuevas tecnologías y métodos como el teletrabajo. Los colaboradores observan que sí adoptan la flexibilidad horaria y el teletrabajo, pero no hay gran consenso en cuanto a que ellos mismos practiquen la conciliación o que pongan límite al trabajo marcando objetivos más alcanzables. Respecto a estas tres dimensiones, las propuestas de mejora de RR.HH se centran en programas de buena gestión de personas y del *flexible work* en relación con la **Conciliación**.
- **Rol del equipo**. Si bien todas las voces están de acuerdo en que estos managers promueven los equipos de trabajo colaborativos, la generación de veteranos, los BB y en ocasiones los X sienten que no incluyen a todos en los proyectos, ni que dan los mismos roles. Por ello, RR.HH es claro en su propuesta de mejora: establecer programas de sensibilización y gestión de la diversidad generacional.
- **Disfrute**. Esta dimensión es percibida de forma positiva y existe consenso en las voces en que para los managers Y es importante crear espacios de trabajo diferentes, disfrutar de los éxitos y hacerlo en el día a día. Pero también se coincide en señalar que por su ambición y su ritmo frenético en el trabajo sobrecargan al personal creando un clima algo estresante. Para ayudarles a disminuir la presión sobre los equipos se aconseja desde RR.HH, implementar programas de sensibilización sobre el buen uso del *flexible work*.
- **Estrategia de trabajo en equipo**. Como se ha comentado, para estos managers el equipo es parte central de su gestión, y consecuentemente esta dimensión es bien percibida tanto por colaboradores como por RR.HH. Ambas voces señalan que los managers Y gestionan equipos colaborativos aprovechando las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías e implementando dinámicas de trabajo en equipo novedosas. Pero se señala también que les falta experiencia a la hora de gestionar conflictos interpersonales. Por ello, desde RR.HH se propone como mejora formarles en gestión de conflictos y establecer programas de *mentoring*.
- **Formación**. En este área se observa que los managers Y se centran más en promover una formación “informal”, no siendo muy dados a establecer planes individuales ligados al desarrollo. Esta visión es entendida entre las nuevas generaciones, pero choca con lo que esperan de su manager la generación T y BB. Se propone como mejora desde RR.HH que establezcan un sistema de formación ligado al desarrollo en el que cada empleado proponga su plan y vincular ésta a los resultados.
- **Oportunidad de desarrollo**. Si bien los managers de la **Generación Y** afirman que realizan reuniones periódicas para dar un *feedback* continuo y proactivo, que fomentan la horizontalidad promueven la rotación de los trabajadores, desde RR.HH creen que necesitan aumentar su nivel de desarrollo. Por su parte los colaboradores están de acuerdo en que promueven el desarrollo horizontal y de los equipos, pero hay disenso en cuanto a cómo promueven el desarrollo individual de cada colaborador. Para mejorar la dimensión de **Desarrollo** se aconseja darles mayor formación respecto a los distintos sistemas de desarrollo y planes de carrera establecidos por la organización.



4. COMPARATIVA MANAGERS VS.GENERACIÓN

4.1. COMPARATIVA COMPORTAMIENTOS DIRECTIVOS: VOZ DE LOS MANAGERS

A continuación, se hace un resumen de los principales comportamientos auto-reportados de forma espontánea por los managers de cada generación, en relación con los 10 comportamientos directivos trabajados en los workshops y descritos anteriormente.

En esta comparativa, se expresa lo que los manager piensan de sí mismos, ya que ellos nos han expresado en que son los mejores.

En cada cuadro resumen de los 10 comportamientos, y por cada generación se ha incorporado la nota media (entre 1 y 10 puntos) que los profesionales de recursos humanos dieron para determinar el nivel de madurez que entendían tenían los managers según sus comportamientos auto-reportados. Por la tanto, con esta nota media podemos hacer una mirada cruzada de cómo se ven los managers, versus los profesionales de recursos humanos.

1. VALORES

¿Vive los valores de la organización, los traslada al equipo haciendo que los comprendan y lidera con su ejemplo?

GENERACIÓN Y: NOTA MEDIA DADA POR RRHH: 6,7

- Profundizan en Valores, para bajarlos al equipo.
- Creen en la importancia de predicar con el ejemplo.
- Realizan reuniones conjuntas para trasladar los valores.

GENERACIÓN X: NOTA MEDIA DADA POR RRHH: 8,2

- Definen los valores que se dan desde arriba.
- Traducen los valores para bajarlos a los equipos a través de comportamientos.
- Evalúan y hacen seguimiento del cumplimiento de los valores.
- El equipo es la unidad básica de los valores de toda la empresa.

GENERACIÓN BABY BOOMERS: NOTA MEDIA DADA POR RRHH: 7,5

- Transmiten pasión por el trabajo y convencimiento por los valores corporativos.
- Seleccionan y refuerzan los comportamientos relacionados con los valores.
- Usan canales de comunicación múltiples para conseguir llegar a todos.

GENERACIÓN TRADICIONALISTA: NOTA MEDIA DADA POR RRHH: 9,4

- Asumen como propios los compromisos e interiorizan mucho los valores de la organización.
- Transmiten y comunican los valores en el día a día.
- Funcionan como ejemplo de los valores con el equipo.
- Tienen vocación de fidelidad con la organización.



La generación Y destaca que profundiza mucho en los valores y los convierte en tareas y en comportamientos y los hacen llegar al equipo predicando con el ejemplo.

Muy similar es lo que nos reporta la generación X, poniendo el acento en que entienden que los valores tienen que venir definidos desde arriba y que ellos deben de ser los encargados de transmitirlos a sus equipos, siendo su principal tarea el traducirlos a través de comportamientos. Sin embargo, no han reportado que tengan que predicar con el ejemplo, bien porque no lo piensan o porque no lo han expresado. Además, creen que los equipos son la unidad de los valores, por lo tanto, la suma de los valores representados por todos los equipos serán los valores que define a la organización en su conjunto.

Los Baby Boomers no hablaron de bajar los valores a comportamientos y ayudar a los equipos a comprenderlos, pero si entendían que con su manera de vivir con pasión y convencimiento los valores de la organización eran capaces de transmitir los valores corporativos a sus colaboradores. Importante para ello destacar y reforzar los comportamientos alineados a los valores.

Y en relación con los Tradicionalistas, ellos se ven como un claro reflejo de los valores de su organización, ya que los asumen como propios por su alto nivel de fidelización y compromiso, lo que les ayuda a ser facilitadores en la transmisión de dichos valores.

En relación con lo reportado por los profesionales de recursos humanos, ellos ven a los Tradicionalistas como los mejores líderes en este campo por su capacidad de transmitir y contagiar con entusiasmo los valores y a los que menos capacidad dan o suficiencia para traspasar los valores es a la generación más joven, a la "Y", viéndolo lógico por la falta de experiencia.

**2. ROL DEL EQUIPO**

¿Hace entender a su equipo su papel y el porqué de las cosas?

GENERACIÓN Y: NOTA MEDIA DADA POR RRHH: 7,1

- Wellcome pack – dejan claro los roles, lo que tienen que aprender y su papel dentro del departamento.
- Tienen que saber hacia dónde va la empresa...para ayudar al equipo en esa ruta.
- Utilizan metodologías ágiles: cada persona tiene un rol dentro el equipo en función de lo que aporta.
- Usan dinámicas de rotación entre miembros del equipo.

GENERACIÓN X: NOTA MEDIA DADA POR RRHH: 7,1

- Adecúan su equipo a las necesidades del cliente y les hacen entender por qué son tan importantes.
- Dan importancia al criterio de cada uno de sus colaboradores, con empatía y practicando la escucha activa.
- Valoran a sus colaboradores no solo como profesionales, sino también como personas.

GENERACIÓN BABY BOOMERS: NOTA MEDIA DADA POR RRHH: 7,0

- Promueven una comunicación transparente, continua y bidireccional.
- Hacen reuniones de trabajo y una planificación de objetivos, practicando el “mentoring inverso”, que genera complicidad y confianza con sus colaboradores – Comunicación de abajo a arriba.
- Acompañan a su equipo para la adaptación al cambio y para tener una mejor empleabilidad.

GENERACIÓN TRADICIONALISTA: NOTA MEDIA DADA POR RRHH: 7,6

- Realizan reuniones periódicas de grupo donde transmiten de manera clara y uniforme la información.
- Transmiten el espíritu de equipo.
- Fomentan el trabajo en equipo, estableciendo las responsabilidades de cada uno de los colaboradores.

Cada día más, vemos la relevancia e importancia que tiene hacer entender a las personas por qué y para qué hacen su trabajo y en qué medida forman parte de un objetivo superior y más trascendental y que tiene un fin.

En este sentido los managers Y, entendían que realizarles un Wellcome pack es el punto de arranque para hacerles entender su papel en la organización, curiosamente el resto de las generaciones de managers, no se expresó en este capítulo y puede ser algo significativo el que algunos hagan mención sobre ello y otros no. También, daban importancia al uso de las metodologías ágiles para hacer comprender el rol que tienen las personas en sus equipos y puedan trabajar por proyectos, y el uso de dinámicas de rotación para que generaran un conocimiento más lateral y del resto de los roles del equipo.

La generación X daba importancia a escuchar el criterio de cada uno de sus colaboradores al respecto, para generar consenso en la toma de decisiones y de esa manera hacer comprender el rol desde dentro del proyecto, del equipo y de la organización.

Los Baby Boomer, como reflexión más importante, destacaban la comunicación transparente para hacer entender a todo el mundo que es lo que tiene que hacer y cuál es su rol en cada uno de los proyectos.



Y los Tradicionalistas nos hablaron de generar y establecer una corresponsabilidad compartida en los equipos que a su vez generara una responsabilidad individual, de esta manera, sí todos somos responsables de tomar decisiones, todos somos responsables de lo que tenemos que hacer.

En relación con las evaluaciones de recursos humanos, los tradicionalistas siguen siendo los mejores líderes en este comportamiento.

3. COMUNICACIÓN EFICAZ

¿Solicita opinión, tiene escucha activa y da feedback de calidad al equipo?

GENERACIÓN Y: NOTA MEDIA DADA POR RRHH: 8,1

- Profundizan en las inquietudes del equipo: dan un feedback individualizado.
- Realizan un seguimiento continuo con puntos de control informales...evaluación continua.
- Solicitan feedback a sus colaboradores.
- Afirman que la escucha activa y el dar feedback de calidad no es algo generacional, sino más cultural y personal.

GENERACIÓN X: NOTA MEDIA DADA POR RRHH: 7,3

- Promueven la cercanía con sus colaboradores, el dinamismo, la fluidez y el trabajo conjunto.
- Crean un espacio compartido con todos...
- Delegan y ejercen de coach. Confían en sus colaboradores y dan oportunidades.
- Fomentan la autorresponsabilidad... hablan de no ser controladores.

GENERACIÓN BABY BOOMERS: NOTA MEDIA DADA POR RRHH: 6,9

- Realizan reuniones frecuentes, continuas...además de las establecidas, con participación de todos.
- Generan un ambiente abierto a la comunicación y un clima de confianza y participación en las reuniones.
- Practican la escucha activa, teniendo en cuenta las opiniones de todos.

GENERACIÓN TRADICIONALISTA: NOTA MEDIA DADA POR RRHH: 5,8

- Analizan en grupo la situación y generan propuestas.
- Realizan la toma de decisiones en base a las propuestas del grupo.
- Analizan el retorno de la experiencia, para corregir errores e incentivar éxitos, y dan feedback.
- Reconocen que, a más edad, mayor resistencia a cambia.

Los manager de la generación Y, hablaban de dar un feedback individualizado y se percibe como la generación de managers que dan más relevancia a realizar este comportamiento directivo y afirmaban que la escucha activa y el dar feedback de calidad es algo cultural y personal y no tanto generacional.

La generación X se ven como managers que fomentan la autorresponsabilidad y promueven la cercanía con sus colaboradores y por lo tanto con esta relación más estrecha consiguen tener y dar un feedback de mayor calidad.

Los Baby Boomers se ven como jefes que practican la escucha activa y tienen en cuenta la opinión de todos.



Y los Tradicionalistas nos hablaron del retorno de la experiencia “lecciones aprendidas” como herramienta de feedback y escucha activa, para corregir errores e incentivar los éxitos, lo que ayuda a avanzar en la calidad del trabajo del equipo.

En este capítulo, recursos humanos ve a las generaciones más jóvenes más solventes en la realización de este comportamiento directivo, siendo las generaciones Y la mejor valorada y la Tradicionalista los peores con gran diferencia.

4. CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS

¿Cómo comparten los objetivos comunes e individuales? ¿Los objetivos individuales son claros, alcanzables y alineados con los de la Compañía?

GENERACIÓN Y: NOTA MEDIA DADA POR RRHH: 7,9

- Especifican a cada miembro del equipo cómo contribuye cada uno con sus objetivos individuales.
- Establecen objetivos de equipo y los comunican en las reuniones: Objetivos SMART.
- Dicen que lo más importante es ser dinámicos con los objetivos...revisarlos y modificarlos si hace falta.
- Dicen de ellos mismo que son más participativos que otras generaciones...

GENERACIÓN X: NOTA MEDIA DADA POR RRHH: 8,5

- Son transparentes y comparten (a través de la comunicación) los objetivos estratégicos con el equipo.
- Hacen un seguimiento cercano y periódico de los objetivos del equipo (frente al seguimiento tradicional de control), y fomentan el “orgullo de equipo”.
- Usan metodología SMART.

GENERACIÓN BABY BOOMERS: NOTA MEDIA DADA POR RRHH: 7,8

- Marcan objetivos a primeros de año y hacen seguimiento continuo en reuniones y también los revisan a mitad de año en la evaluación de RRHH.
- Enfatizan las mejores prácticas y las comparten con el resto para ayudar a los demás.
- Fijan objetivos individuales a través del acuerdo mutuo.
- Crean equipos que se responsabilicen de objetivos concretos.

GENERACIÓN TRADICIONALISTA: NOTA MEDIA DADA POR RRHH: 7,3

- Establecen objetivos en cascada. Establecen correcciones de los objetivos (de forma consensuada) dentro del ejercicio.
- Los objetivos que se establezcan tienen que ser “alcanzables”, pero “muy ambiciosos”.
- Dicen que es función de ellos convencer a sus colaboradores de que es posible alcanzarlos.
- Apuntan que echan en falta más objetivos cualitativos, no solo cuantitativos.

La generación Y trasladó que trabajar por objetivos y proyectos es su manera natural de trabajar, que está en su ADN con independencia de cómo se establezcan los objetivos la compañía y de cómo se trasladen hacia abajo. Entienden que los objetivos tienen que ser SMART y por lo tanto que cumplan con los requisitos de: ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes... Pero para ellos, esta forma de definir objetivos es la natural y razonable ya que está en su cultura.



La generación X también nos habló de la metodología SMART para establecer los objetivos, pero destacaron el hacer un seguimiento cercano y periódico de los objetivos del equipo frente al seguimiento de “control” y el que se realiza en la evaluación del desempeño anualmente, por lo que abogaron más por hacer una evaluación continua.

Los Baby Boomer reportaron como mejor práctica establecer objetivos individuales a través del acuerdo mutuo.

Y los tradicionalistas consideraban que los objetivos tenían que ser alcanzables a la vez que muy ambiciosos y como reflexión compartieron que echaban en falta establecer más objetivos cualitativos y no tanto cuantitativos.

La valoración de recursos humanos en buena para cada una de las generaciones destacando por delante de las demás a la Generación Y.

5. DISFRUTE

¿Cómo contribuye a que su equipo disfrute haciendo su trabajo y promueva un entorno de trabajo agradable y adecuado?

GENERACIÓN Y: NOTA MEDIA DADA POR RRHH: 7,8

- Contribuyen a la estrategia: que el equipo aporte a la estrategia de la organización.
- Realizan un plan de seguimiento periódico para detectar problemas y comentar qué ha ido mal y qué ha ido bien.
- Aumentan el sentimiento de grupo/equipo, realizando un desayuno conjunto 1 vez al mes para conocerse mejor...

GENERACIÓN X: NOTA MEDIA DADA POR RRHH: 7,5

- Realizan actividades grupales dentro del entorno laboral...formativas, lúdicas...
- Hacen visibles los éxitos del grupo, utilizando un reconocimiento interno.
- Fomentan el optimismo.

GENERACIÓN BABY BOOMERS: NOTA MEDIA DADA POR RRHH: 6,3

- Valoran las aportaciones de sus colaboradores, con transparencia y comparten todas las ideas de forma bidireccional.
- Fomentan la visibilidad en el equipo y en la organización...dicen que las generaciones más jóvenes valoran mucho este aspecto.
- Favorecen el teletrabajo de sus colaboradores.

GENERACIÓN TRADICIONALISTA: NOTA MEDIA DADA POR RRHH: 5,9

- Procuran la capacitación adecuada a la función que desempeña cada colaborador, para que no se sienta superado por las tareas, pero que tampoco le aburra su simplicidad.
- Para esto, hacen un análisis de competencias de cada colaborador para adecuar las funciones a las competencias.
- Son facilitadores de recursos para que los empleados puedan realizar sus tareas de forma adecuada.

La generación Y dijo que la mejor manera de tener al equipo contento y comprometido es que ellos sean parte en la definición de la estrategia en sus proyectos y áreas de trabajo, piensan que cuanto más protagonista sean en aportar ideas, estos se sentirán mejor.

La generación X, ve como idea más relevante el fomentar la visibilidad del equipo y sus propios éxitos hacia el resto de la organización, también muy alineados con esta idea están los Baby Boomer.



Y los Tradicionalistas ven que es muy importante procurar la capacitación y adecuarla a las funciones que desempeñan cada colaborador, para que no se sientan superados por las tareas y que tampoco se aburran por su simplicidad.

En este caso son los managers de las generaciones más jóvenes los que son mejores valorados en este comportamiento, destacando a la generación Y como los mejores y los tradicionalistas como los peores percibidos como líderes.

6. ESTRATEGIA DE TRABAJO EN EQUIPO

¿Cómo promueven el trabajo colaborativo, celebran los éxitos y aprovechan el talento de cada uno?

GENERACIÓN Y: NOTA MEDIA DADA POR RRHH: 7,4

- Conocen a su equipo: tanto en lo personal, como en lo profesional.
- Trabajan aprovechando las soluciones que aporta la tecnología. Según ellos, aportan más soluciones tecnológicas mientras que a la generación X y a la generación Baby Boomer les cuesta más.
- Utilizan un modelo de roles, equipos multidisciplinares: valorando a la persona por sus habilidades y competencias. Success stories de los proyectos.

GENERACIÓN X: NOTA MEDIA DADA POR RRHH: 8,0

- Utilizan métodos nuevos de comunicación que facilitan el trabajo colaborativo (chat, WhatsApp, redes sociales corporativas...). Además, favorecen la conciliación y el teletrabajo.
- Fomentan la autogestión del equipo, dando autonomía y empoderándoles.
- Comunican públicamente los logros conseguidos poniendo el foco en el trabajo en equipo. Y comunican en privado los logros individuales.

GENERACIÓN BABY BOOMERS: NOTA MEDIA DADA POR RRHH: 7,1

- Celebran de forma grupal los éxitos, alabando las buenas prácticas y haciendo partícipes a sus colaboradores.
- Adaptan la gestión a cada persona del equipo conforme a sus fortalezas o debilidades. ¿Qué es el éxito? Cada persona es distinta, para cada uno el éxito es conseguir cosas distintas.

GENERACIÓN TRADICIONALISTA: NOTA MEDIA DADA POR RRHH: 6,8

- Promueven las puertas abiertas en los despachos.
- Realizan una comunicación abierta y directa. Exigen a los más jóvenes que pidan aquello que necesitan o que "salgan" ellos a buscarlo.
- Trabajan la comunicación en línea con RRHH. Fomentan la evaluación constante.

La generación Y claramente habla de modelo de roles y de generar equipos multidisciplinares, más allá de repartir tareas, valorando a sus personas por sus habilidades y competencias a través de los Success stories de los proyectos, que se ha hecho bien y que se puede mejorar.

La generación X, se basan en la comunicación que facilita el trabajo colaborativo con el apoyo de los nuevos canales de comunicación chat, WhatsApp, redes sociales corporativas... Además, ponían en valor el favorecen la conciliación y el teletrabajo.



Por el lado de los Baby Boomers, veían que se tiene que adaptar la gestión a cada persona del equipo conforme a sus fortalezas o debilidades. Entendiendo que cada persona es distinta y que para cada uno el éxito es conseguir también cosas distintas.

Y para los Tradicionalistas lo importante era fomentar una evaluación constante.

En este punto todas las generaciones tienen buenas valoraciones por recursos humanos destacando la generación X como mejores líderes.

7. FORMACIÓN

¿Cómo promueven, diseñan y son facilitadores de un plan de formación para cada miembro de su equipo?

GENERACIÓN Y: NOTA MEDIA DADA POR RRHH: 7,2

- Preguntan sus expectativas e intereses tanto personales como profesionales respecto a la formación ya que no todos necesitan formarse en lo mismo.
- Dicen tener una visión 360° del área de desarrollo de cada persona: dan y piden feedback.
- Apoyan la definición del plan de formación: Formación "on the job", Feedback regular y continuo...

GENERACIÓN X: NOTA MEDIA DADA POR RRHH: 7,1

- Llevan a cabo procesos one to one. Planifican reuniones periódicas de seguimiento individual (del plan de formación, de los objetivos...) de cada colaborador.
- Fomentan planes de acogida para tener homogeneidad en los planes formativos.

GENERACIÓN BABY BOOMERS: NOTA MEDIA DADA POR RRHH: 7,3

- Hacen valoración del conocimiento de cada persona, también según su generación, elaborando el plan formativo individual.
- Dicen de ellos mismos que tienen más expertise a la hora de dar feedback a los colaboradores, que son más "facilitadores".
- Se sienten referentes para formar a gente más joven.

GENERACIÓN TRADICIONALISTA: NOTA MEDIA DADA POR RRHH: 6,7

- Son partidarios de una formación como facilitadora del desarrollo profesional. La formación debe buscar el cumplimiento de objetivos.
- Realizan reuniones de seguimiento individual y usan la formación como herramienta de motivación.

La generación Y, una vez más se autodefine como una generación de managers que tienen una visión 360° de su equipo, al dar y pedir feedback constante ellos se sienten que tienen la información completa y suficiente para conocer a sus personas y poder abordar de la mejor forma su desarrollo.

La generación X, promueve la formación. Adaptan la **gestión a cada persona del equipo conforme a sus fortalezas o debilidades**. ¿Qué es el éxito? Cada persona es distinta, para cada uno el éxito es conseguir cosas distintas. individualizada a través de planificación periódica de reuniones con cada uno de sus colaboradores.



Los Baby Boomer se autodefinen como los que tienen más expertise a la hora de dar feedback que ayude a la formación y al desarrollo sus colaboradores y son más facilitadores de la formación.

Y los tradicionalistas son partidarios de una formación que ayude al desarrollo profesional pero no nos avanzaban el detalle de como facilitarla hacia sus colaboradores.

Respecto a la valoración por parte de recursos humanos, no hay grandes diferencias entre las distintas generaciones, pero si coincide el cómo se ven los Baby Boomer (como los que están mejor posicionados a la hora de detectar las necesidades de formación de sus equipos) con respecto a cómo los ven recursos humanos, siendo estos los mejores valorados.

8. OPORTUNIDADES DE DESARROLLO

¿Cómo ofrecen la posibilidad de asumir responsabilidades que permitan un desarrollo horizontal y/o vertical, dando oportunidades de crecimiento a su equipo?

GENERACIÓN Y: NOTA MEDIA DADA POR RRHH: 7,0

- Crean situaciones retadoras y accesibles: ayudan a crecer a las personas.
- Establecen feedback continuo y proactivo. Dicen que la generación Y demanda una mayor cantidad de feedback.
- Fomentan la horizontalidad y no centrarse tanto en la rotación vertical.

GENERACIÓN X: NOTA MEDIA DADA POR RRHH: 7,6

- Realizan reuniones con cada uno de sus colaboradores para identificar sus capacidades y sus necesidades y expectativas.
- Aprovechan la información sobre competencias y habilidades de cada persona que recopila el Departamento de RRHH desde el proceso de Selección.
- Sacan partido al mentoring, como formación interna.

GENERACIÓN BABY BOOMERS: NOTA MEDIA DADA POR RRHH: 7,6

- Intentan sacar al colaborador de la zona de confort, planteándoles retos para que sean capaz de enfrentarse a ellos y superarlos.
- Identifican áreas de mejora sin olvidar potenciar las fortalezas.
- Eliminan las barreras jerárquicas y facilitan la comunicación transversal. Supervisión adaptada al nivel de competencia.

GENERACIÓN TRADICIONALISTA: NOTA MEDIA DADA POR RRHH: 7,2

- Fomentan la formación continua y las técnicas de desarrollo de habilidades.
- Delegan controladamente, sin perder la responsabilidad del líder.
- Favorecen el assessment, cuando los grupos son pequeños

Todos los comportamientos auto-reportados por las distintas generaciones tienen en común la necesidad de conocer a sus personas, cuáles son sus fortalezas y áreas de mejoras para poder ayudarles en su desarrollo profesional, quizás las diferencias se basan más en el cómo lograrlo.



La generación Y, sigue apoyándose en el feedback continuado y constante como la herramienta más universal de ayudar a sus colaboradores a progresar en su desarrollo.

La generación X, destacó el mentoring como base para el desarrollo interno de sus colaboradores. Piensan que si ellos están encima de sus equipos y hacen una labor de mentoring estrecha podrán generar mayor autorresponsabilidad y ayudar al desarrollo individual de cada uno.

Los Baby Boomer intentan sacar al colaborador de su zona de confort planteándoles nuevos retos a los que enfrentarse con el fin de que sean superados, y por lo tanto a hacerles crecer profesionalmente. También es una manera de conocer al colaborar en cuanto a como de responsable es, cómo se involucra en relación con la consecución de objetivos y proyectos.

Y los Tradicionalistas se basan principalmente en favorecer el assessment cuando los grupos son pequeños y así tener un conocimiento más aproximado de cómo son sus personas.

Respecto a la valoración de recursos humanos todos tienen buenas valoraciones y muy aproximadas.

9. RECONOCIMIENTO

¿Cómo reconocen el trabajo bien hecho para que todos se sientan valiosos?

GENERACIÓN Y: NOTA MEDIA DADA POR RRHH: 8,1

- Dan feedback positivo en el "ahora": dedican tiempo para hacerles ver los éxitos, feedback al instante.
- Visibilidad y exposición a niveles superiores. Apoyan al equipo...ellos son los protagonistas = CONFIANZA
- Verbalizan éxitos cotidianos = "GRACIAS": hacen comentarios positivos como dar las gracias y la "enhorabuena".
- Dicen que los colaboradores que más agradecen este reconocimiento son los de la generación X y los Baby Boomers porque no habían tenido la posibilidad de ser reconocidos.

GENERACIÓN X: NOTA MEDIA DADA POR RRHH: 8,0

- Dan visibilidad en la organización a los miembros del equipo...dicen que además de ser una buena forma de dar reconocimiento a las personas, les obliga a adoptar una visión global del negocio, sacándoles de su pequeña parcela del día a día, y favoreciendo que les preocupe la calidad de su trabajo.
- Dan reconocimiento personal al colaborador.

GENERACIÓN BABY BOOMERS: NOTA MEDIA DADA POR RRHH: 7,0

- Realizan reuniones periódicas a nivel individual para valorar y conocer la evolución del trabajo.
- Enfatizan las buenas prácticas y las comparten.

GENERACIÓN TRADICIONALISTA: NOTA MEDIA DADA POR RRHH: 6,8

- El reconocimiento es fundamental, pero se tiene que materializar en mejoras, porque si no, genera frustración.
- Dicen que para reconocer de verdad hay que saber liderar: dar autonomía, empoderar. Diferencian entre modelo de autoridad vs. modelo de liderazgo: es preferible liderar que mandar.



En temas de reconocimiento, la generación Y vuelve a poner en valor el feedback positivo y en tiempo real para hacer ver los méritos y éxitos. Consideran muy importante que el reconocimiento sea al instante y no algo a destacar pasado el tiempo, ven importante verbalizar con un “gracias o enhorabuena” los éxitos cotidianos.

La generación X piensa que dar visibilidad a los miembros del equipo ante el resto de la organización es una de las mejores formas de dar reconocimiento a las personas, y también les obliga a adoptar una visión global del negocio, sacándoles de su pequeña parcela del día a día, y favorece que les preocupe la calidad de su trabajo. También ven relevante dar un feedback constructivo y hacer un reconocimiento individual y personal de forma privada.

La generación Baby Boomer, destaca el realizar reuniones periódicas e individuales para valorar el trabajo de sus colaboradores, en este sentido no se salen de las actuaciones clásicas al respecto.

En relación con los Tradicionalistas, hicieron una interesante reflexión, y es que más allá de que el reconocimiento sea esencial y de deba ejercer, piensan que tiene que tener un claro objetivo de materializar mejoras para que aporte valor y no genere frustración con el tiempo.

Respecto a la valoración de recursos humanos son las generaciones más jóvenes la que lo hacen mejor y los más seniors la que lo hacen peor.



10. CONCILIACIÓN

¿Son facilitadores de la conciliación personal, familiar de las personas de su equipo? ¿Promueven las medidas de conciliación en un ámbito de corresponsabilidad e igualdad de oportunidades?

GENERACIÓN Y: NOTA MEDIA DADA POR RRHH: 8,6

- Flexibilidad horaria.
- Reuniones acotadas a franja horaria.
- No existe control de presencia.
- La Generación Y muestra una mayor orientación a los resultados, mientras que afirman que los Baby Boomers están más centrados en tener un horario fijo y trabajar X horas.

GENERACIÓN X: NOTA MEDIA DADA POR RRHH: 7,6

- Flexibilidad ante las necesidades coyunturales de cada persona de tu equipo.
- Compensan con tiempo libre las horas extras.
- Exigen al equipo que cumpla los horarios, pero también tratan de que los respeten, es decir, que no los excedan.

GENERACIÓN BABY BOOMERS: NOTA MEDIA DADA POR RRHH: 6,4

- Promueven la responsabilidad y autorresponsabilidad frente al presentismo. Facilitan la posibilidad de trabajo remoto para evitar el presentismo sin valor.
- Intentan trabajar por proyectos y objetivos, ya que permite ser más eficiente con tu tiempo laboral.

GENERACIÓN TRADICIONALISTA: NOTA MEDIA DADA POR RRHH: 5,5

- Generan confianza en los equipos, y facilitan una flexibilidad paternalista.
- Fomentan la implicación y responsabilidad, independientemente de la presencia física. Dicen que para reconocer de verdad hay que saber liderar: dar autonomía, empoderar. Diferencian entre modelo de autoridad vs. modelo de liderazgo: es preferible liderar que mandar.

Todas las generaciones hacen hincapié en la flexibilidad como concepto base de la conciliación con importantes matizaciones al respecto.

La generación Y se centra en la flexibilidad horaria como idea universal de conciliación.

La generación X analiza la flexibilidad adaptada a la coyuntura personal de cada miembro de su equipo.

La generación Baby Boomer piensa que hay que evitar ese presentismo sin valor generando autorresponsabilidad y dirección por proyectos y objetivos.

Y los Tradicionalistas visualizan una flexibilidad desde un liderazgo paternalista.

En este comportamiento, la valoración de recursos humanos es inversamente proporcional a la edad del manager, cuanto más jóvenes son los jefes mejor son valorados en cuanto a ser facilitadores de conciliación y viceversa, cuanto mayores son los jefes son vistos como líderes que fomentan la flexibilidad.



4.2. COMPARATIVA COMPORTAMIENTOS DIRECTIVOS: VOZ DE LOS EMPLEADOS

A continuación, se presenta un resumen comparativo sobre cómo los empleados, en los grupos de discusión donde han expresado libremente su visión de sus managers, han relatado su percepción sobre sus comportamientos directivos. La comparativa incide en las diferencias y semejanzas percibidas para un mismo comportamiento según la generación de pertenencia de los managers.

1. VALORES

¿Vive los valores de la organización, los traslada al equipo haciendo que los comprendan y lidera con su ejemplo?

GENERACIÓN Y:

- El cambio es un valor central para estos managers y así lo transmiten con su comportamiento y forma de gestionar.
- Lideran la transmisión de nuevos valores como el trabajo en equipo, la flexibilidad, la participación. Ellos mismos lo practican.
- Utilizan los espacios, las celebraciones, las reuniones de trabajo para dar a conocer al equipo
- aquellos valores de la organización con los que más se identifican: eficacia, competencia, innovación, trabajo colaborativo

GENERACIÓN X:

- Conocen, interiorizan y ponen en práctica los valores de las empresas, antes de comunicarlos a su equipo.
- Traducen los valores a comportamientos del día a día de su equipo y se los comunican de forma directa en reuniones grupales y/o individuales.
- Fomentan el valor del equipo.

GENERACIÓN BABY BOOMERS:

- Son coherentes con los valores de la empresa, los viven personalmente intentan transmitirlos con el ejemplo: esfuerzo, eficacia y responsabilidad.
- Transmiten a sus colaboradores valores como el esfuerzo y la importancia del trabajo, siendo los primeros en implicarse y siguiendo los objetivos de la organización.
- Traslada al equipo la necesidad de ser eficaces y efectivos.

GENERACIÓN TRADICIONALISTA:

- El compromiso es el valor insignia de los tradicionalistas. Es la generación más firmemente alineada con los valores de la empresa
- Practican el corporativismo, como valor central.
- Son transmisores directos de los valores de la organización La firme voluntad de legar su "know how", es un valor en el que inciden los colaboradores con independencia de la generación a la que pertenezcan.

Los **Valores** son elemento clave de la cultura de la organización y es fundamental que los líderes los conozcan y transmitan adecuadamente a sus colaboradores. En relación con este comportamiento se percibe que efectivamente los líderes de las diferentes generaciones promueven los valores de la organización, pero de diferente manera y forma de transmisión. Las generaciones mayores, principalmente los tradicionalistas son vistos en sí mismos como portadores de los valores más tradicionales de la organización, predicando con el ejemplo y comunicando los valores de forma grupal e individual. Los colaboradores los ven como "mentores en valores más fun-



dacionales”. Muy alienados en sus formas de trabajo con la empresa. Y en este comportamiento reciben la más alta puntuación los managers de la generación T. Parecida es la percepción que se tiene de los managers Baby Boomers quienes transmiten los valores del trabajo, la competitividad y la exigencia. En ocasiones no son capaces de llegar a transmitirlos de forma clara a las generaciones más jóvenes que ven que imponen unas formas de trabajar, a veces obsoletas. Los jefes X, como puente generacional que son, transmiten valores de la organización de forma clara y también humana, intentan liderar con el ejemplo sobre todo en valores nuevos que rompen con mentalidades anteriores tales como conciliación, reparto claro de roles y trabajos y dando autonomía. Finalmente, los jefes Y transmiten los valores más relacionados con el cambio en las organizaciones. Buscan formas nuevas de crear cultura de equipo, alineados con los objetivos de la organización son más disruptivos y quizás por ello se les ve como transmisores del cambio, la innovación más que de valores sólidos o a largo plazo. También, se percibe que intentan transmitir los valores con comportamientos compartidos por todo el equipo.

2. ROL DEL EQUIPO

¿Hace entender a su equipo su papel y el porqué de las cosas?

GENERACIÓN Y:

- Fomentan equipos colaborativos en que todos tienen un rol participativo y pueden aportar algo.
- Trabajan por proyectos con equipos flexibles.
- Comparten planteamientos, explican roles, pero en ocasiones no dejan claro el objetivo final del trabajo dentro de la organización.
- Gestionan conflictos con dinámicas.

GENERACIÓN X:

- Adecúan su equipo a las necesidades del cliente y hacen entender por qué es tan importante esa adecuación
- Hacen entender a su equipo su importancia en la organización, mediante reuniones periódicas (1 o 2 al año) en las que les explican los objetivos estratégicos y del equipo, y la hoja de ruta para conseguirlos.
- Dan importancia al criterio de cada uno de sus colaboradores, con empatía y practicando la escucha activa, dándoles espacio para participar.

GENERACIÓN BABY BOOMERS:

- Hacen ver a cada miembro individual del equipo cuál es su tarea
- Se consideran buenos estrategas por lo que tienen claro los objetivos. Los explican, aunque a veces no dan información intermedia.
- Delegan en los colaboradores, pero con control o supervisión final.

GENERACIÓN TRADICIONALISTA:

- Ejercen su autoridad asumiendo la alta presión asociada a su desempeño
- Se les reconoce capacidad efectiva de negociación.
- Dan apoyo y alternativas en las situaciones comprometidas.

El **Trabajo en equipo** forma ya parte de la estructura organizativa de cualquier departamento de una organización moderna. Saber liderar eficazmente un equipo es una de las características que definen a un buen manager. En este comportamiento los empleados perciben diferencias en cómo los managers de distintas generaciones hacen entender el rol de los equipos y de sus componentes.



Para los managers Y el equipo es la forma natural de trabajar y por ello conocen muy bien la manera de gestionar diferentes modelos colaborativos y participativos de equipos, pero quizás no son capaces (porque no ven necesario) de explicar claramente a todos los empleados, sean de la generación que sean, el porqué de ese trabajo y de los roles atribuidos. Parece que dan por hecho que todos los conocen. Los managers X salen bien calificados en este comportamiento siendo los que más se preocupan por hacer entender a cada componente del equipo su rol y los objetivos compartidos. Las generaciones mayores gestionan los equipos con un talante menos participativo y más controlador, sí explican, pero no dan opción a intercambiar o aportar roles que no estén previamente especificados.

3. COMUNICACIÓN EFICAZ

¿Solicita opinión, tiene escucha activa y da feedback de calidad al equipo?

GENERACIÓN Y:

- Practican la comunicación eficaz: rápida, cercana, informativa y participativa.
- Establecen diferentes formas de comunicación: directamente en reuniones formales e informales y virtualmente usando todas las tecnologías de la comunicación. usando la tecnología.
- Dan feedback positivo y negativo.
- Practican la escucha activa. Solicitan la opinión e incorporan las nuevas ideas (más a las generaciones X, Y Z que a la BB y T)
- Muestran disponibilidad 100% para atender a sus colaboradores,

GENERACIÓN X:

- Crean un espacio compartido con todos (pre-project scope), antes de empezar cada proyecto, en el que compartir conocimientos y experiencias.
- Delegan y son coach. Aprenden a delegar, confían en sus colaboradores y dan oportunidades. No son controladores, no pueden controlarlo todo. Fomentan la autorresponsabilidad de su equipo.
- Practican la escucha activa. Ponen máxima atención a los gestos durante el tiempo que tratan con el colaborador. No están pendientes del móvil ni del correo durante la conversación.

GENERACIÓN BABY BOOMERS:

- Se preocupan de estar comunicados con su equipo, pero generan una sensación de control, más que de participación
- No practican una escucha activa
- Les cuesta practica el feed-back positivo con sus colaboradores

GENERACIÓN TRADICIONALISTA:

- Con frecuencia conciben el feedback como critica obligada al finalizar un proyecto.
- No es frecuente entre los jefes veteranos practicar el feed-back durante el proceso de ejecución de un proyecto como forma de control y refuerzo
- No suele trasladar al equipo toda la información que poseen, consideran que hay aspectos del proyecto que no deben trasladar.

El tema de la **Comunicación eficaz** es clave en las relaciones entre jefes y colaboradores y así lo perciben éstos últimos. Aquí la pertenencia a una u otra generación de líderes sí parece marcar diferencias en la manera de comunicarse, especialmente a la hora de dar feed-back. Nuevamente son los managers de las generaciones jóvenes Y y X quienes más practican el feed-back y la escucha activa. Los Y manejan el feed-back cotidiano tanto



de manera informal como informal y están acostumbrados a oír e incorporar diferentes opiniones. Los managers X crean entornos donde los empleados puedan expresarse e intentan dar feed-back tanto individual como grupal. Para los BB el tema del feed-back es algo difícil. Más acostumbrados al dar feed-back negativo, para la mejora que positivo para el ánimo. Tampoco son percibidos como facilitadores de la escucha activa. Por último, los T a pesar de no practicar un feed-back en el día sí dan retroalimentación final.

4. CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS

¿Cómo comparten los objetivos comunes e individuales? ¿Los objetivos individuales son claros, alcanzables y alineados con los de la Compañía?

GENERACIÓN Y:

- Acostumbrados a fijar y conseguir objetivos a corto plazo.
- Transmiten y comunican los objetivos comunes, con información detallada, pero a veces algo parcelada en relación con los roles individuales que pueden ir variando.
- Fijan objetivos en ocasiones poco alcanzables para el equipo, debido a que tienen mucha presión y cuando interactúan con otros departamentos, quieren coger muchos objetivos, responsabilidades que trasladan al equipo.

GENERACIÓN X:

- Son transparentes y comparten (a través de la comunicación) los objetivos estratégicos con el equipo.
- Marcan objetivos realistas para su equipo y los consensuan.
- Hacen un seguimiento cercano y periódico de los objetivos de su equipo, utilizando las metodologías SMART.

GENERACIÓN BABY BOOMERS:

- Consensuan los objetivos con el equipo.
- Los objetivos individuales se definen directamente con los colaboradores en la EVD, siguiendo las instrucciones marcadas por la organización.
- Establecen un seguimiento riguroso y crítico, común, medible.

GENERACIÓN TRADICIONALISTA:

- El trabajo en equipo y los sistemas de evaluación por objetivos, no son elementos que hayan estado presentes en el estilo de dirección en el que ellos se han formado.
- Los sistemas de evaluación del desempeño, destinados a medir el cumplimiento de los objetivos están implantados desde la dirección de la empresa.
- Se rigen por el procedimiento establecido.

La **Consecución de objetivos** es el fin último de los equipos de trabajo por lo que los managers independientemente de la generación a la que pertenezcan tiene muy interiorizado este comportamiento y así lo perciben los empleados. No obstante, existen diferencias en la forma de compartirlos y de definirlos con los equipos. Los Y se caracterizan según sus empleados por fijar objetivos a corto plazo, a veces marcan objetivos muy exigentes, que quizás no han sido bien medidos en cuanto al tiempo y esfuerzo de ejecución. La inexperiencia parece que pasa factura en este comportamiento pues son los Y los peor valorados. Lo que no quiere decir que no consigan los objetivos.

Los managers X saben perfectamente compartir los objetivos y lo hacen de forma clara y realista. Practican además un seguimiento que ayuda a que los empleados sepan cómo va la consecución de estos. Esta forma de traba-



jar es bien valorada. La generación BB se muestra muy rigurosa en el seguimiento de los objetivos y se rige por lo maridado en la evaluación del desempeño para comunicarlos y medirlos individualmente. La gemación T, que no ha vivido tanto en esta filosofía de evaluar por objetivos, sigue los procedimientos que marca la dirección.

5. DISFRUTE

¿Cómo contribuye a que su equipo disfrute haciendo su trabajo y promueva un entorno de trabajo agradable y adecuado?

GENERACIÓN Y:

- Les gusta utilizar dinámicas con sus equipos de trabajo. Si tienen un equipo abierto al cambio utilizan dinámicas de grupo para gestionar conflictos, resolver problemas, etc.
- Saben utilizar espacios diferentes para mantener conversaciones “informales”, lo que crea un entorno de trabajo cercano.
- Constantemente piensan en formas nuevas de trabajar, piensan cosas nuevas, cómodas para todos.
- Usan el juego, las celebraciones.

GENERACIÓN X:

- Realizan actividades grupales dentro del entorno laboral, formativas o lúdicas, que permitan compartir experiencias que traspasen lo profesional como, por ejemplo, conocer alguna de las aficiones de cada miembro del equipo.
- Son tan importantes son sus conocimientos, como los de su equipo. Realizan reportes semanales y comparten conocimientos con ellos y con otros equipos (interdepartamental).
- Son optimistas. Su lema: Lleva a cabo conductas positivas, sonrír y ten sentido del humor.

GENERACIÓN BABY BOOMERS:

- Promueven el trabajo bien hecho y un entorno de relaciones de tipo laboral.
- Promueven y practican un trato correcto y un ambiente respetuoso.
- Buscan la concentración, preguntando sobre lo necesario para que el colaborador pueda realizar su trabajo

GENERACIÓN TRADICIONALISTA:

- Promueven un entorno de trabajo especialmente técnico basado en la experiencia y los conocimientos.
- El disfrute en el trabajo se centra en crear el marco adecuado para la consecución de los resultados. Lograr los objetivos planteados.

En las organizaciones que aprenden y se transforman, la dimensión de “Disfrute” cobra relevancia como factor motivacional. Conseguir entornos laborales dónde las personas se relacionen adecuadamente y puedan sentirse a gusto, ayuda a incrementar no solo el bienestar sino también el compromiso de los empleados. El entorno de trabajo intenta ser cada vez más un entorno social dónde el disfrute ayude a la generación de ideas y de relaciones. Pero este comportamiento no es entendido igual por todas las generaciones de managers y tampoco por los empleados. Si para la generación de los T, el factor disfrute no se encuentra en su estilo de dirección, la generación BB lo introduce mediante un trato más directo con el jefe, implantando una forma de relación más abierta y accesible que dé lugar a un clima de respeto. La generación X dará un salto cualitativo al introducir en el ambiente de trabajo formas de encuentro que permitan compartir experiencias laborales, pero también personales. Esto ayuda a crear momentos de “relax” y a dar más participación a los empleados en la mejora del clima. Promueven la parte más positiva de las relaciones sociales. Por último, la generación más joven, “Y” va más allá al buscar espacios informales para mantener reuniones en las que el consenso y la colaboración trasciendan cualquier



símbolo de jerarquía formalmente establecida. Para ello usan el juego, las celebraciones, las dinámicas de grupo, los espacios abiertos. El objetivo es diluir la línea entre espacio de trabajo y espacio de ocio. Estas nuevas formas de “disfrute” no son todavía aceptadas por los empleados de generaciones mayores dentro de la organización y así se refleja en la puntuación global otorgada a los Y en este comportamiento.

6. ESTRATEGIA DE TRABAJO EN EQUIPO

¿Cómo promueven el trabajo colaborativo, celebran los éxitos y aprovechan el talento de cada uno?

GENERACIÓN Y:

- Integran a los colaboradores jóvenes en nuevos proyectos y los animan a dar ideas nuevas que sí suelen ejecutar. Fomentan que el equipo trabaje en micro proyectos. Plantean retos constantemente.
- Se apoyan en el equipo para destacar. En este sentido ejercen liderazgos colaborativos Practican “Team Building” para aumentar el sentimiento de grupo: desayunos conjuntos mensuales, etc. Fomentan los equipos multidisciplinares, la toma de decisiones de manera conjunta y la celebración de los éxitos compartidos
- Aprovechan más el “talento” o dan más oportunidades a aquellos colaboradores con características más afines a su generación: los rápidos, los que se etiquetan como “listos” “más válidos”.

GENERACIÓN X:

- Existe consenso entre los empleados en reconocer que los X son jefes que dan total autonomía. Esto se debe a la combinación de dos aspectos de una parte en la confianza en una buena gestión del equipo y por otro su capacidad para encontrar las fortalezas del grupo.
- Saben delegar, dar autonomía, solo intervienen si es estrictamente necesario. Los empleados se quejan de que un exceso de autonomía tiene también una cara negativa: la falta de supervisión, al menos en su percepción.
- Su gestión del tiempo es infinitamente más productiva y ágil. Esta conducta está directamente relacionada con estar vinculados a multi-proyectos.

GENERACIÓN BABY BOOMERS:

- Realizan reuniones de trabajo muy frecuentes. Los empleados hablan de un ambiente respetuoso, donde se propicia un trato directo con el jefe, no tanto de equipo de trabajo.
- El conocimiento técnico parecía el único requisito de estos managers para gestionar el equipo. Son buenos estrategias a pesar de que les cuesta mucho todo lo relacionado con la comunicación y con el equipo.
- Aunque algunos tienen problemas de adaptación intentan ser muy prácticos para responder a las exigencias de cambio. No son proclives a las nuevas formas de trabajo colaborativo.

GENERACIÓN TRADICIONALISTA:

- Reconocen los méritos de sus colaboradores, pero en consonancia con su concepción “normativa” de la gestión del equipo, su estrategia es guiarse por las normas establecidas, que no suelen interpretarse, ni ofrecer posibles alternativas, con el fin de conseguir el consenso (a veces un poco forzado o ficticio) en la toma de decisiones.
- Modificar las funciones o responsabilidades de los miembros del equipo una vez iniciado el proyecto, es concebido como falta de orden y tiempo para los jefes tradicionalistas. La estabilidad funcional contribuye a la consecución de objetivos.
- La estrategia del “seguimiento normativo” se combina con el apoyo en su experiencia y conocimientos, lo que en ocasiones puede conducir a un cierto autoritarismo.

La actitud de las generaciones se halla directamente relacionada con la evolución en la dirección de personas en las organizaciones. Dicha evolución se caracteriza por estructuras cada vez más horizontales en las que la



“dimensión informal” cobra más importancia como mecanismo para aprovechar sinergias e intercambio de ideas en un ambiente informal. Si para la generación T, la **Estrategia de trabajo** en equipo está guiada, como el resto de las áreas, por la norma y un planteamiento estable del funcionamiento interno, la generación BB gestiona su equipo mediante un trato más directo con el jefe, implantando una forma de relación más abierta y accesible. La generación X dará un salto cualitativo mediante la delegación de responsabilidades en los miembros del equipo, lo que necesariamente supone una mayor implicación y la generación más joven, “Y”, ahondando en esta línea estratégica, implanta la modalidad del “Team Building” como mecanismo más eficaz de aprovechar el talento de los empleados más jóvenes para conseguir sinergias en el equipo y por extensión logro de objetivos.

7. FORMACIÓN

¿Cómo promueven, diseñan y son facilitadores de un plan de formación para cada miembro de su equipo?

GENERACIÓN Y:

- Tienen en cuenta la diversidad y las necesidades del momento, más que los planes generales y formales de Formación
- Promueven la Formación emocional entre los equipos: Gestión conflictos, Comunicación. Piden proactividad de los colaboradores en este aspecto.
- Abiertos a planes de formación individualizados.

GENERACIÓN X:

- El plan de formación viene planteado desde la empresa y en general los jefes X, igual que los de otras generaciones, colaboran en su difusión, pero no son especialmente proactivos.
- No se preocupan por identificar las necesidades de formación de los miembros de su equipo, dentro de las iniciativas de la compañía.
- Los jefes “X” consideran que en la filosofía contemporánea “la formación depende de ti”. La formación es el día a día.

GENERACIÓN BABY BOOMERS:

- No son demasiado Proactivos. Siguen la indicación de la política de empresa. “Formación sí, desarrollo de carrera menos”. Diseñan los planes de formación de forma individual dentro del marco que ofrece la organización
- Promocionan la formación dirigida a conocimientos técnicos para mejora de su propio departamento.
- Ven la formación como una forma de fidelizar, de reforzar el compromiso.

GENERACIÓN TRADICIONALISTA:

- Aunque difunden y facilitan las iniciativas de formación ofertadas desde la compañía no suelen mostrar un gran entusiasmo hacia los programas formativos.
- Esta forma de actuar está guiada por la importancia que le otorgan al valor de la experiencia y el convencimiento de que “a trabajar se aprende trabajando”.
- No tienen reservas a la hora de legar su “know how”: unos códigos de relación que faciliten la relación con las diferentes áreas de la compañía.

En consonancia con la diversidad de las plantillas, la gestión por parte de los jefes de las tres generaciones mayores (Tradicionalistas, BB, X), de las iniciativas de **Formación** suelen caracterizarse por la dificultad para conseguir que atiendan a necesidades individualizadas. Este hecho se presenta como una “queja” reiterada de los empleados: la reivindicación de planes de formación personalizados. Ante la incapacidad de conseguirlos, los jefes suelen optar por una difusión reactiva de dichos planes y el consecuente escepticismo de sus empleados.



Los jefes de la generación “Y”, representarían en este ámbito un cambio significativo en la manera de gestionar, incidiendo en los planes individualizados mediante la proactividad de sus colaboradores y en el desarrollo de los aspectos “emocionales” tales como la gestión de conflictos y las estrategias de comunicación eficaz.

8. OPORTUNIDADES DE DESARROLLO

¿Cómo ofrecen la posibilidad de asumir responsabilidades que permitan un desarrollo horizontal y/o vertical, dando oportunidades de crecimiento a su equipo?

GENERACIÓN Y:

- Promueven el desarrollo a través del cambio y el reto. Para los managers Y, super cualificados, igual que sus colaboradores de esa generación, el desarrollo está en los cambios
- Promueven la mejora de equipos, “los equipos talentosos”.
- Promueven más el desarrollo horizontal que vertical: rotación de tareas y roles en proyectos.

GENERACIÓN X:

- Se podría decir que, en ocasiones, están condicionados por los superiores de generaciones más mayores y que se pueden sentir amenazados por la cualificación tecnológica de las generaciones más jóvenes (que les acusan a veces, de frenar su promoción).
- Aunque tienen años de experiencia, les quedan cosas que demostrar y una larga carrera profesional por ello además de estar muy activos y comprometidos con la cualificación tecnológica, suelen ser cautelosos con la evaluación de sus subordinados de generaciones mayores por su know how y cómo puedan usarlo.
- Aunque este entramado de relaciones limita su capacidad efectiva de acción, los empleados reconocen que los jefes X tienen más seguridad y confianza en la promoción de las personas de sus equipos y se muestran menos controladores, que generaciones precedentes.

GENERACIÓN BABY BOOMERS:

- No potencian el desarrollo horizontal. Si la excelencia de sus equipos.
- Establecen planes bien definidos para poder controlar el desarrollo del empleado, pero no promueven la rotación entre departamentos.
- Se les percibe como generación barrera para la promoción de las generaciones siguientes. Practican una promoción basada en la meritocracia; por ello las nuevas generaciones (Y, Z), instalados en el valor del corto plazo, los ven como una barrera para promoción porque no aceptan promociones “meteóricas”.

GENERACIÓN TRADICIONALISTA:

- Son conscientes de que, especialmente durante los periodos de recesión por el estancamiento que sufren las empresas, se les considera un tapón para la promoción profesional de las generaciones posteriores.
- Son muy proclives a legar su “know how” en las rectas finales de sus carreras, muy próximos a la jubilación momento en el que no tienen nada que demostrar, solo con la intención de que “las cosas sigan funcionando”.
- Los subordinados consideran que las facilidades que el jefe veterano ofrece para promocionar dependen de la presión que tengan desde arriba y de la personalidad del propio superior jerárquico.

Los procesos de promoción y **Desarrollo** son entendidos de forma diferente atendiendo a las diferentes generaciones. Para la generación T, la promoción es el resultado de la experiencia y la dedicación, por ello las expectativas de inmediatez de las generaciones más jóvenes, especialmente la Y, le supone un cambio radical en su concepción que les cuesta articular entre sus colaboradores. Por su parte los BB, más familiarizados con el valor de la inme-



diatez, pero muy partidarios de la meritocracia (demostrar antes de ascender), facilitan las carreras profesionales de sus empleados siempre y cuando los “movimientos” de estos, no supongan una amenaza para su “statu quo” y les permita seguir controlando las consecuencias de los recorridos. La generación X, instalada en el cambio constante y conocedora, que sin el compromiso del equipo los logros son muy difíciles de alcanzar, facilita la promoción de sus empleados e intenta hacerlo mediante criterios de equidad y valía que evite los agravios comparativos. Guiados por esta misma filosofía, pero con la percepción de que sus condiciones laborales son peores, los jefes Y buscan y favorecen la promoción en favor de la consecución de equipos talentosos.

9. RECONOCIMIENTO

Cómo reconocen el trabajo bien hecho para que todos se sientan valiosos

GENERACIÓN Y:

- Reconocen los éxitos individuales tanto en público como en privado. Todos son responsables del éxito de los proyectos.
- Comparten y dedican tiempo a celebrar con sus equipos los éxitos.
- Dan visibilidad y exposición a niveles superiores
- Refuerzan los éxitos en la evaluación anual y consideran que hay que destacar lo positivo más que lo negativo

GENERACIÓN X:

- En consonancia con la empatía y el aperturismo que se les ha reconocido como valores, los subordinados reconocen que los jefes X hacen una evaluación muy “igualitaria”.
- Intentan ser meritocráticos para mantener el buen clima laboral, que tanto valoran.
- Evitan siempre estigmatizar en público, aunque cara al equipo, internamente, saben perfectamente quien se merece la promoción.

GENERACIÓN BABY BOOMERS:

- Reconocen el mérito. Realizan reuniones periódicas a nivel individual para valorar y conocer la evolución del trabajo.
- Enfatizan las buenas prácticas y las comparten. Reconocimiento muy formal, a través de la Evaluación del desempeño.
- Intentan adoptar formas de reconocimiento más personales y/o emocionales del día a día, pero no les es fácil.

GENERACIÓN TRADICIONALISTA:

- Frecuentemente dan muestras públicas de reconocimiento al equipo.
- Suelen presentar planes bien definidos para poder “controlar”, desde una perspectiva en ocasiones paternalista (pensar que su experiencia, les permite saber mejor que el propio empleado lo que le conviene) la carrera profesional de los empleados.
- Dosifican la visibilidad y la delegación para mantener el control.

Las percepciones de los empleados sobre las formas de **Reconocimiento** de sus jefes están bastante ligadas a otra dimensión que se presentan en este trabajo que hemos designado “estrategia de trabajo en equipo”. En buena lógica, la manera de organizar la estrategia, más o menos flexible, participativa etc. se hallará estrechamente vinculada con los mecanismos de reconocimiento de los colaboradores y la manera de evaluar su desempeño.

La tendencia a individualizar las formas de reconocimiento se ha extendido en todas las generaciones, a diferencia de lo que ha sucedido con las iniciativas de formación, entre todas las generaciones, a excepción de la generación Tradicionalista, la cual mantiene ciertas formas de control tanto en la delegación de tareas como en el diseño



conjunto de la carrera profesional. Por lo que respecta al resto de generaciones, en mayor o menor medida, han articulado mecanismos de reconocimiento que permitan abarcar, en las empresas contemporáneas, la compleja composición del desempeño de los empleados superando la idea del cumplimiento estricto de los objetivos, para alcanzar la aportación al desarrollo de la compañía. En este sentido, la generación BB incide en los aspectos emocionales en tanto que la generación X e Y, darán gran importancia al desarrollo y consolidación del trabajo en equipo, como competencia decisiva para conseguir objetivos.

10. CONCILIACIÓN

¿Son facilitadores de la conciliación personal, familiar de las personas de su equipo? ¿Promueven las medidas de conciliación en un ámbito de corresponsabilidad e igualdad de oportunidades?

GENERACIÓN Y:

- Promueven la flexibilidad horaria, que no haya control de presencia y la no extensión de la jornada.
- El Teletrabajo exige corresponsabilidad: Cumplir objetivos, localización En ocasiones excesiva (con conexión total, 24 horas). Fomentan el uso de las nuevas tecnologías (teletrabajo, reuniones por videoconferencia...).
- No viven la conciliación más general hasta que ellos o ellas comienzan a tener familia propia.

GENERACIÓN X:

- Dos hechos han influido para que los jefes de esta generación sean, en opinión de sus empleados, los que han “marcado la diferencia” en que la gestión del tiempo y la flexibilidad horaria sea considerada una prioridad desde la dirección de la empresa: La presencia masiva de mujeres de esta generación en cargos directivos y que están en una franja de edad en la que adquieren responsabilidades familiares.
- Insisten en que, en demasiadas ocasiones, la reducción de jornada, el teletrabajo se considera una opción para mujeres con responsabilidades familiares, asumiendo que dichas elecciones frenarán de forma decisiva la promoción de sus carreras profesionales.
- Los empleados reconocen, a pesar de los avances innegables, que queda un gran camino por recorrer y que el presentismo sigue siendo un criterio de evaluación.

GENERACIÓN BABY BOOMERS:

- En este punto de nuevo se percibe que están en proceso de cambio. Se percibe que realizan esfuerzos pero que: “No se lo creen del todo”.
- Ofrecen si se solicita la posibilidad del teletrabajo, Aunque está lejos de ser una realidad extendida, pero siempre con gran control y revisando las situaciones personales, pero sienten que se limita su carrera, (especialmente las mujeres).
- Posturas contradictorias, muy basadas en el control horario: “teletrabajo siempre que hagas tus horas. El problema son los propios horarios de los directores: postureo, horarios largos con reuniones”.

GENERACIÓN TRADICIONALISTA:

- Siguiendo la lógica de su actitud comprometida, contribuyen al cumplimiento de toda la normativa relativa a flexibilidad laboral y gestión del tiempo.
- Sus dinámicas de actuación son básicamente reactivas, nunca proactivas. No ponen impedimentos, pero tampoco suelen tener iniciativas en este ámbito.
- Socializados en la idea del presentismo tan arraigada en la cultura empresarial de su generación, los jefes tradicionalistas suelen mostrar muchas reticencias a “predicar con el ejemplo” en este ámbito cuando, como han explicado sus colaboradores, es una práctica común en el desempeño técnico.



ESTUDIO LIDERAZGO INTERGENERACIONAL

Los aspectos relacionados con la **Conciliación**, flexibilidad y la gestión del tiempo como elemento clave en la calidad de vida en el ámbito laboral, tienen entre las diferentes generaciones una importancia muy diferente. Entre las generaciones “mayores”, Tradicionalistas y Baby Boomers, los temas relacionados con el equilibrio entre vida personal y trabajo no tienen demasiada relevancia y son consideradas mucho más una exigencia del contexto derivada del uso de tecnologías, la incorporación masiva de mujeres al trabajo etc. Por ello, la gestión de estas cuestiones suele estar caracterizada por la “reactividad”; no dificultan su aplicación, pero bajo ningún punto de vista pueden considerarse adalides de la práctica de estas modalidades.

Para las generaciones jóvenes, muy especialmente para la “X”, la autonomía en el uso del tiempo es una cuestión primordial en la gestión contemporánea. Los recursos tecnológicos combinados con una filosofía basada en la implicación del equipo conducen a que la flexibilidad laboral sea un tema prioritario en el estilo de dirección de los “X”. Para la generación “Y” estar conectado es la forma de estar; consideran que la aplicación masiva de tecnologías a los procesos (comunicación, teletrabajo etc.) agilizan y rentabilizan la consecución de los objetivos.

TABLA 1. Percepción global de los empleados sobre sus managers.

Para cerrar este apartado, se presenta un cuadro en el que se recogen las principales características que en opinión de los empleados definen de forma global a los managers de cada una de las generaciones estudiadas.

y	PERSISTENTE	INDIVIDUAL/COLABORATIVO
	EXIGENTE CON EL EQUIPO	PRESIONADO
	AUTOEXIGENTE	EJE DEL CAMBIO
	ESTRATEGIA RITMO FRENÉTICO / SOBRECARGA	
x	HUMANOS	CONCIENCIADOS PARA CONCILIAR
	PRODUCTIVOS	
	ADAPTATIVOS	COLABORATIVOS
bb	EXPERTOS	RESPETUOSOS
	RÍGIDOS	TRABAJO BIEN HECHO
	CONTROLADORES	GRAN ESFUERZO
t	CORPORATIVOS	ORIENTADOS A RESULTADOS
	COMPROMETIDOS	CERCANOS
	EXPERIMENTADOS	PATERNALISTAS

FUENTE: Grupos de discusión. Discurso de los empleados 820179

TABLA 2. Extractos del discurso de los empleados sobre sus managers.

Generación de managers	LA VOZ DE LOS EMPLEADOS			
	t	bb	x	y
t	<p>"Somos tapón. personas como nosotros que llevamos muchos años y que solemos tener ya posiciones un poco importantes bueno, hay mucha gente diciendo estos que salgan cuanto antes, ¿no?"</p>	<p>"Relación de respeto... coincidimos en cosa que benefician a la empresa, pero discrepo en formas de gestionar equipos"</p>	<p>"Se adapta muy bien y controla lo que hace. Dice las cosas claras, pero serenamente"</p>	<p>"Los jóvenes necesitan demostrar más y ser reconocidos. Yo ya me lo he ganado"</p>
bb	<p>"No tiene absolutamente nada que demostrar ni a los de arriba ni a los de abajo (...) ya ha llegado al punto en el que los objetivos también le dan igual vale? pero aun así te hace ver que tienes tu terminar de coger las cuatro cosas que estaban un poco más reservadas, para que esto siga funcionando de la misma manera cuando él no este"</p>	<p>"Con mi jefa anterior y ahora estilos parecidos delega, pero controla. Es complicado cambiarle la mentalidad"</p>	<p>"Intenta ser justa, quiere hacerte participe de las decisiones y que te impliques, aunque tampoco va a dar la cara por ti"</p>	<p>"El manager Y coincide con un cambio de modelo de empresa. Un punto de inflexión. Tengo sensación de ser utilizado. Aporto, pero no para desarrollo"</p>
x	<p>"Pone cordura trasladando lo que tiene que trasladar y guardándose él lo que sabe que no va a generar al final un mejor resultado. Yo sé muchas cosas porque me las cuenta dos semanas después"</p>	<p>"Se mete en mucho. Delega, pero a veces es complicado: "mucho dato, pero poca información"</p>	<p>"Te deja total libertad, delega sin problema. Eso sí, cuando lo buscas está ahí"</p>	<p>"Estratega desde lo positivo. ve la oportunidad" "viene sin ideas preconcebidas. Un nuevo enfoque para visualizar mejoras en competencias"</p>
y	<p>"Controla cosas que nadie sabe, han lidiado con áreas, como los sindicatos ..."</p>	<p>"Gran salto generacional. se quiere adaptar al nuevo concepto de mando. Se nota choque entre vieja escuela. Delegar y no delegar según en qué gente" "Busca productividad. Corrige todo, "trato de becaria"</p>	<p>"Están frustrados porque por las circunstancias no han podido llegar donde querían. Son ambiciosos"</p>	<p>"Nos trata como a iguales. Se comparten planteamientos. Se coincide en experiencias. Gestionan conflictos con dinámicas"</p>



4.3. COMPARATIVA DAFO: LA VOZ DE RR.HH

A continuación, se expone una comparativa de los DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) sobre cómo se perciben los managers, de las cuatro generaciones estudiadas, por los profesionales de recursos humanos de las empresas participantes en unos workshops que se realizaron exprofeso.

Durante las distintas sesiones de trabajo se analizaron las principales características o líneas más representativas de cómo son los managers, y finalmente se votaron las más relevantes. Estas características más votadas son las que a continuación se expresan en las siguientes conclusiones.

FORTALEZAS

GENERACIÓN Y:

- Más colaborativos, mayor trabajo en equipo.
- Más orientados hacia la conciliación y la flexibilidad.
- Más exigencias de creatividad y libertad de acción.
- Más polivalentes y versátiles.

GENERACIÓN X:

- Facilidad en la relación interpersonal.
- Están entre dos generaciones (sandwich)...cogen lo bueno de los Millennials y los Baby Boomers.
- Entienden la necesidad de conciliar...por su momento vital necesitan conciliar. Apuestan por el equilibrio
- Rápida adaptación a las NNTT y al teletrabajo.

GENERACIÓN BABY BOOMERS:

- Son embajadores de Marca.
- Transmiten la cultura y los valores organizacionales...alto compromiso y orgullo de pertenencia.
- Tienen una visión global de la compañía. Know how.
- Tienen una red muy amplia de Networking.
- Buenos mentores... Líderes paternalistas

GENERACIÓN TRADICIONALISTA:

- Amplia experiencia y conocimiento de la empresa.
- Disciplina y valores.
- Tienen una red muy amplia de contactos influyentes, tanto dentro como fuera de sus organizaciones.
- Alta seguridad derivada de su estatus.
- Son Líderes y modelos que seguir. Buenos mentores. Visión global



OPORTUNIDADES

GENERACIÓN Y:

- Flexibilidad para liderar equipos.
- Liderazgo colaborativo.
- Mi YO S.A. Si esta empresa no está en línea con mis intereses, me voy. Son su propia marca.
- Orientación a resultados.

GENERACIÓN X:

- Generación "bisagra". Gran capacidad de consenso entre ambas generaciones
- Ejercen de mentores:
- De la generación BB en el uso de nuevas tecnologías.
- De la generación Y en valores y compromiso.

GENERACIÓN BABY BOOMERS:

- Momento idóneo para transmitir conocimiento.
- Se cuenta con su participación para proyectos a largo plazo – idea de gurú
- Oportunidad de transferir su rol de jefe a rol de líder.
- Descubrir y disfrutar de la idea de conciliación y flexibilidad.

GENERACIÓN TRADICIONALISTA:

- Oportunidad de convertirse en coaches o mentores.
- Memoria histórica de la compañía.
- Aportación de relaciones sólidas y contactos fuertes y con poder.
- Capacidad de perspectiva. Valores arraigados.



DEBILIDADES

GENERACIÓN Y:

- Falta de experiencia, debido a su corto recorrido profesional.
- Escasa visión estratégica a largo plazo.
- Impulsividad: centrados en el corto plazo.
- Les cuesta asumir posiciones conflictivas.

GENERACIÓN X:

- Generación sandwich: entre las exigencias de los Baby Boomers y las de la Y.
- Conciliación personal vs. desarrollo profesional (estrés por su ciclo vital, hijos, embarazos...y llena de responsabilidad en la gestión profesional).
- Más orientados al logro que a la gestión de las personas.

GENERACIÓN BABY BOOMERS:

- Menos competencias tecnológicas, idiomas o gestión de la diversidad cultural.
- Mayor cultura del "presentismo".
- Mayor resistencia al cambio.
- Viven en zona de confort (por jerarquía) ...esto hace que disminuya su innovación / motivación

GENERACIÓN TRADICIONALISTA:

- Falta de desarrollo en habilidades digitales.
- Estilo de liderazgo muy vertical.
- Mayor cultura del "presentismo".
- Mayor resistencia al cambio.
- Enfoque paternalista.



AMENAZAS

GENERACIÓN Y:

- Individualismo de la generación junto con un rápido ascenso a posiciones de liderazgo.
- La impaciencia...y eso genera mayor rotación.
- Realizan un cuestionamiento sistemático de la jerarquía.
- Falta de inteligencia emocional.

GENERACIÓN X:

- Se encuentran en medio de dos estilos de liderazgo diferentes: falta de identidad propia...
- Necesidad de un aprendizaje continuo.
- Nuevas tecnologías. Adaptación continua
- Modelo de carrera vs. crecimiento profesional (si no ascienden a puestos de jerarquía, se mueven...).

GENERACIÓN BABY BOOMERS:

- Déficit tecnológico (RRSS corporativas o aplicaciones).
- Adaptación a las nuevas formas de trabajo (colaborativo, proyectos...)
- Que no se les considere como impulsores del cambio.
- Que la empresa no se preocupe por su motivación.

GENERACIÓN TRADICIONALISTA:

- Adaptación a las nuevas tecnologías.
- La poca inversión que la empresa hace en este colectivo.
- Su NO inclusión en nuevos proyectos.
- Menor formación académica...en comparación con las nuevas generaciones.



5. CONCLUSIONES:

CONSTRUYENDO UN NUEVO MODELO DE LIDERAZGO INTERGENERACIONAL

5.1 INTRODUCCIÓN

El objetivo de este estudio ha sido conocer cómo lideran y gestionan equipos los managers de las distintas generaciones, comprender cómo realizan sus comportamientos directivos y el impacto que éstos tienen en el desarrollo del talento y compromiso de sus colaboradores (que a su vez son de distintas generaciones) y finalmente averiguar cómo podíamos desarrollar un liderazgo que permitiera avanzar en la gestión de equipos intergeneracionales.

Para ello, el análisis realizado ha recogido la percepción de todas las partes sobre cómo los managers de las distintas generaciones ejercen su liderazgo en relación con los **10 comportamientos directivos establecien nuestra metodología:**

COMPORTAMIENTOS DIRECTIVOS DEL ANÁLISIS

1. VALORES



2. ROL DE EQUIPO



3. COMUNICACIÓN EFICAZ



4. OBJETIVOS



5. DISFRUTE



6. TRABAJO EN EQUIPO



7. FORMACIÓN



8. DESARROLLO



9. RECONOCIMIENTO



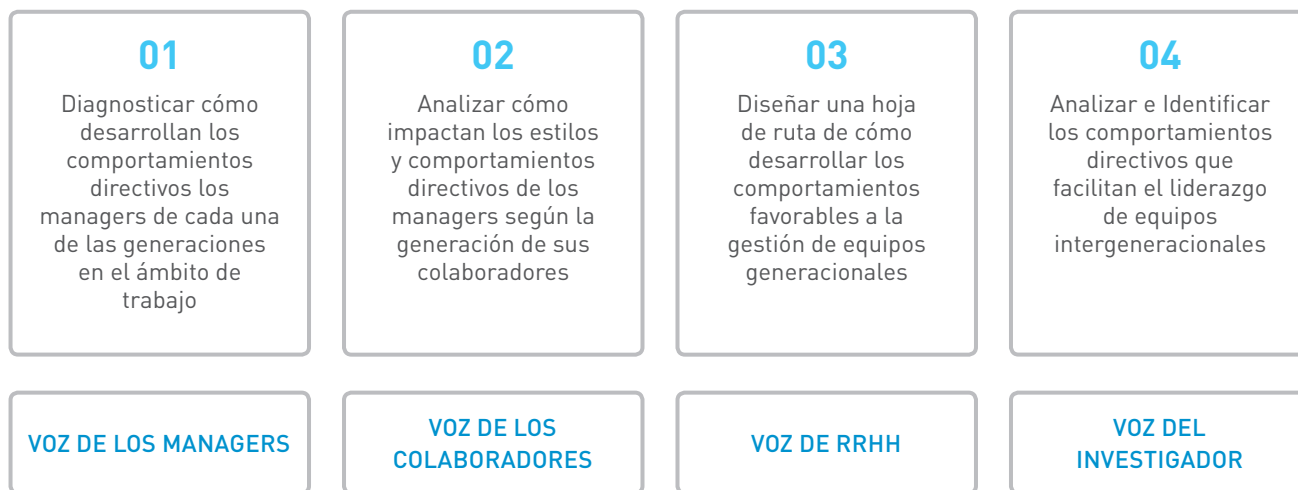
10. CONCILIACIÓN





ESTUDIO LIDERAZGO INTERGENERACIONAL

Se ha implando una metodología cualitativa basada en el autoconocimiento desde una perspectiva holística. Managers, Profesionales de Recursos Humanos y Empleados han ido contando sus prácticas y sus percepciones a partir de su realidad, visión y conocimiento, y han dado una visión clara a los investigadores sobre el objeto del estudio.



Esta visión de 360° ha puesto de manifiesto las diferentes formas de ejercer el liderazgo que tiene cada una de las generaciones de managers y, por lo tanto, sus distintas maneras de dirigir a sus equipos y el impacto que tiene en sus colaboradores según su generación.

A continuación, se expone de manera sintetizada qué comportamientos son considerados como más débiles o fuertes según la generación de los managers:

ESTUDIO LIDERAZGO INTERGENERACIONAL

TABLA 1. Barómetro del nivel de desarrollo de los comportamientos directivos analizados en las distintas generaciones de managers.

COMPORTAMIENTOS DIRECTIVOS	t	bb	x	y
01. VALORES	ALTO	MEDIO	ALTO	BAJO
02. ROL DE EQUIPO	ALTO	MEDIO	BAJO	MEDIO
03. COMUNICACIÓN EFICAZ	BAJO	MEDIO	MEDIO	MEDIO
04. OBJETIVOS	MEDIO	ALTO	ALTO	BAJO
05. DISFRUTE	MEDIO	BAJO	MEDIO	MEDIO
06. TRABAJO EN EQUIPO	MEDIO	MEDIO	BAJO	MEDIO
07. FORMACIÓN	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO
08. DESARROLLO	MEDIO	ALTO	MEDIO	MEDIO
09. RECONOCIMIENTO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	ALTO
10. CONCILIACIÓN	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO

NIVELES: ● ALTO ● MEDIO ● BAJO

Este barómetro muestra de una manera visual las diferencias de nivel que cada generación de managers tiene en el desarrollo de sus respectivos comportamientos directivos. Esta información ha permitido a los profesionales de RR. HH, diseñar una hoja de ruta para potenciar sus fortalezas y áreas de mejoras en favor de su liderazgo intergeneracional.

A continuación, se expresa de manera resumida el objetivo de las principales iniciativas a poner en marcha para desarrollar el liderazgo de los manager según su generación y por cada uno de los comportamientos directivos analizados:

ESTUDIO LIDERAZGO INTERGENERACIONAL

TABLA 2. Barómetro del nivel de los comportamientos directivos analizados en las distintas generaciones de managers, versus la hoja de ruta para el desarrollo en su liderazgo intergeneracional

COMPORTAMIENTOS DIRECTIVOS		
01. VALORES	Trabajar visión género - Diversidad	Ser embajadores de los valores corporativos
02. ROL DE EQUIPO	Del liderazgo autoritario al colaborativo	Formar en gestión del cambio y empleabilidad
03. COMUNICACIÓN EFICAZ	Obligación hitos de comunicación	Practicar la escucha activa
04. OBJETIVOS	Comunicación justa y transparente	Saber implicar colaboradores - Hacer seguimiento
05. DISFRUTE	Dº Inteligencia emocional - Ámbito personal	Sensibilización entornos abiertos y Flexible Work
06. TRABAJO EN EQUIPO	Team building - Conocer al equipo	Team Building - Conocer al equipo
07. FORMACIÓN	De la formación clásica al desarrollo	Análisis carencias formativas del equipo
08. DESARROLLO	Eliminación de sesgos para el Dº del talento	Programas movilidad transversal del talento
09. RECONOCIMIENTO	Dº Inteligencia emocional - Necesidad palmada	Programas de reconocimiento corporativos
10. CONCILIACIÓN	Obligación acogerse a medidas - Dar ejemplo	Sensibilizar sobre buenas prácticas exitosas

NIVELES:  ALTO  MEDIO  BAJO



ESTUDIO LIDERAZGO INTERGENERACIONAL

COMPORTEAMIENTOS DIRECTIVOS	X	Y
01. VALORES	Ser embajador de los valores corporativos	Saber traducir los valores a comportamientos
02. ROL DE EQUIPO	Saber trasladar el por qué del trabajo	Gestión de personas vs. diversidad generacional
03. COMUNICACIÓN EFICAZ	Aprender de los éxitos y de los errores	Mejorar el feedback de calidad
04. OBJETIVOS	Codefinición de los objetivos con el equipo	Formación proceso de gestión de fijar objetivos
05. DISFRUTE	Celebración de éxitos de forma distendida	Minimizar la presión - Buen uso del Flexible Work
06. TRABAJO EN EQUIPO	Gestión de conflictos	Mejorar la gestión de conflictos
07. FORMACIÓN	Fijar objetivos de formación al equipo	Vincular formación a resultados
08. DESARROLLO	Programas de movilidad parcial hacia otros equipos	Formación en planes de carrera equipo
09. RECONOCIMIENTO	Programas de reconocimientos corporativos	Potenciar visibilidad pública del trabajo bien hecho
10. CONCILIACIÓN	Predicar con el ejemplo	Potenciar la buena gestión del Flexible Work

NIVELES: ● ALTO ● MEDIO ● BAJO

Finalmente, todo este análisis nos ha llevado a la conclusión de la necesidad de establecer una nueva competencia organizacional, denominada **Liderazgo Intergeneracional**, en la cual debemos trabajar ineludiblemente empresas y personas.

5.2 EL LIDERAZGO INTERGENERACIONAL COMO COMPETENCIA ORGANIZACIONAL

5.2.1 HALLAZGOS DE LOS ATRIBUTOS DEL LÍDER IDEAL

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. Las causas que han conducido a considerar a los empleados como el recurso estratégico por excelencia hay que buscarlas en las transformaciones acontecidas en la llamada “sociedad del conocimiento”, en la cual una gran parte del valor de la empresa se encuentra en lo que denominamos “activos intangibles”: conocimiento del mercado, relaciones con



clientes y proveedores, valor de la marca, reputación empresarial y por supuesto las habilidades de los trabajadores. Es evidente que todos estos activos están generados por él 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 real existente, ha dejado de ser una ventaja competitiva, un valor diferencial, para convertirse en un requisito en la dirección de personas en las organizaciones.

Por eso, además de comprender cómo son nuestros líderes generacionales, una de las cuestiones más relevantes que nos hemos ido preguntando a lo largo de este análisis es cuál sería el perfil del líder ideal para potenciar el talento y el compromiso de los equipos, con capacidad de transformar el potencial individual en talento colectivo. Y ello de cara a definir los atributos fundamentales que debe contemplar el liderazgo intergeneracional y a ayudar a nuestros managers en su desarrollo.

Con este fin, se pidió a los empleados participantes de los grupos de discusión que en el cuestionario valorativo escribieran de forma libre y espontánea las 3 características principales que en su opinión debería tener un líder o manager "ideal". En total se recogieron 127 características o cualidades que, agrupadas por repetición y semejanza, nos ha aportado los atributos concretos de ese liderazgo ideal.

En la siguiente tabla se sintetizan según el orden en que se han mencionado (primer lugar, segundo lugar, tercer lugar) las principales características indicadas por los empleados.

TABLA 3. Características del líder "ideal" según los empleados

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS QUE DEBERÍA TENER EL "LÍDER IDEAL" SEGÚN SUS COLABORADORES			
1º	2º	3º	OTRAS
Comunicativo / Comunicador	Comunicativo	Humano	Inteligente
Cercano / Empático / con escucha activa	Colaborador	Inspirador / Motivador	Participativo
Colaborativo	Flexible	Facilitador	Ambicioso
Responsable	Innovador		Capaz de tomar decisiones
Integrador	Adaptativo / Orientado al cambio		

A la vista de sus aportaciones existe un acuerdo entre los empleados de las diferentes generaciones en caracterizar al **líder ideal** como una **persona comunicativa, cercana, colaborativa, responsable, flexible e integradora**, resaltando además aquellas cualidades que **podríamos definir como de carácter más "emocional", tales como humano, inspirador, cercano.**



Po lo tanto, como ya se indicó en el marco teórico, se ha corroborado que el estilo de liderazgo intergeneracional deberá tener rasgos del liderazgo transformacional y colaborativo, un liderazgo que contribuya activamente a la implicación de los miembros del equipo, que abandone la jerarquía, que dé importancia al desarrollo del talento y compromiso de los empleados, y que sepa alinearlos con los valores corporativos. En definitiva, un liderazgo que apoye a los equipos a enfrentarse a las grandes transformaciones y constantes cambios que están experimentando las empresas en la actualidad para potenciar su competitividad y sostenibilidad.

Pensamos que este **modelo de liderazgo colectivo basado en la colaboración, la comunicación eficaz y el compromiso** puede ser clave para la definición de un liderazgo intergeneracional. En resumen, un liderazgo colaborativo e integrador **adaptado a la realidad de las diferentes generaciones** que los managers del siglo XXI deben tener, desarrollar y poner en práctica.

5.2.2 HACIA UN LIDERAZGO INTERGENERACIONAL

A partir de los hallazgos recogidos en el estudio se ha concluido que hay que desarrollar lo que hemos denominado la **competencia de liderazgo intergeneracional** para avanzar en su desarrollo, en base a dos tipologías de competencias distintas:

- Competencias Transversales
- Competencias Específicas

5.2.2.1 Competencias Transversales

A la hora de desarrollar el Liderazgo Intergeneracional hemos convenido el equipo de investigación que hay 2 competencias fundamentales que son transversales al resto de competencias que hay que trabajar:

LIDERAZGO CON INTELIGENCIA EMOCIONAL

- El liderazgo con inteligencia emocional juega un papel central para el éxito en la gestión de equipos, de ahí que se puede suponer que aquellos líderes con mayor desarrollo en habilidades sociales, empáticos, motivadores, capaces de controlar sus propias emociones y las de su grupo, y por ende mayor grado de inteligencia emocional, podrán conducir de mejor manera a sus colaboradores y a la organización a alcanzar sus objetivos.

Esta competencia está orientada a desarrollar las relaciones y en ella la inteligencia emocional, la empatía, el "feelings management", el coaching ejecutivo, todos ellos basados en técnicas de comunicación efectiva, se erigen en la piedra angular de este nuevo liderazgo. Con ella lo emocional se hace protagonista fundamental para el desarrollo del resto de las competencias específicas.



LIDERAZGO CON PERSPECTIVA GENERACIONAL

- 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 una “adversidad generacional” en el ámbito laboral para cada una de ellas.

Es el momento de dar herramientas a los líderes para que sepan implantar y desarrollar una gestión integral de personas con el fin de comprometer, motivar, retener y potenciar a sus equipos (compuestos de generaciones diversas) para que aporten innovación, nuevas opciones y puntos de vista diferentes, soluciones creativas y conocimiento como estrategia de éxito.

Por lo tanto, el nuevo líder deberá tener esa perspectiva generacional a la hora de desarrollar el resto de sus competencias directivas si quiere dar respuesta positiva a la gestión de equipos intergeneracionales.



5.2.2.2 Competencias Específicas

Hemos estado trabajando durante todo este análisis en base a los 10 comportamientos directivos que entendemos funcionan como impulsores o frenos en el impacto del compromiso de los empleados. En este sentido, hemos concluido que el nivel de desarrollo de estos comportamientos ha sido distinto y diverso según la generación de los managers.

Por ello, proponemos transformar estos comportamientos directivos en **Competencias Específicas** para que se constituyan en herramientas de medición en los procesos de evaluación del desempeño, de cara a saber ponderar el nivel de desarrollo del liderazgo intergeneracional en los gestores de personas.

A continuación, se desarrollan los 10 Comportamientos Específicos:



1. VALORES:

Viven los valores de la organización, los trasladan al equipo haciendo que los comprendan y lideren con su ejemplo

- Trasladan los valores de la organización.
- Saben compartirlos con su equipo y los hacen que los comprendan.
- Son coherentes y dan ejemplo.

2. ROL DEL EQUIPO:

Hacen entender a su equipo su papel y el porqué de las cosas

- Hacen entender al equipo su papel en su área y en la organización.
- Establecen claramente las funciones y responsabilidades del equipo.
- Distribuyen adecuadamente el trabajo personal y el colaborativo.
- Acompañan al equipo para el cambio organizativo.

3. COMUNICACIÓN EFICAZ:

Solicitan opinión, tienen escucha activa y dan feedback de calidad al equipo

- Potencian una escucha activa.
- Solicitan y tienen en cuenta la opinión a su equipo.
- Dan un *feedback* de calidad.

4. CONSECUCIÓN DE OBJETIVOS/ ACCIÓN EN COMÚN:

Comparten con su equipo, de forma clara y conjunta los objetivos

- Comunican y fijan eficazmente los objetivos para que el equipo los haga suyos.
- Desagregan adecuadamente los objetivos de equipo en objetivos individuales.
- Establecen los objetivos de manera clara, alcanzables y en coherencia con los objetivos generales de la organización.
- Contribuyen, ayudan y hacen seguimiento periódico para la consecución de los objetivos tanto grupales como individuales.

5. DISFRUTE:

Contribuyen a que su equipo disfrute haciendo su trabajo y promueven un entorno de trabajo agradable y adecuado

- Se relacionan con el equipo contribuyendo a su disfrute.
- Generan un entorno de trabajo adecuado.
- Potencian un ambiente agradable.

6. ESTRATEGIA DE TRABAJO EN EQUIPO:

Promueven el trabajo colaborativo de su equipo, con el fin de aprovechar el talento de cada uno para conseguir un desempeño eficiente de las tareas

- Establecen adecuadamente la estructura del equipo, tanto a nivel jerárquico como funcional.
- Definen bien el rol de cada persona en la estructura del equipo.
- Saben gestionar los conflictos dentro del equipo.



7. FORMACIÓN:

Empoderan a su equipo para que identifique sus propias necesidades formativas y sepa trazar junto a ellos sus planes de formación, siendo un apoyo y facilitador para cada uno de ellos

- Detectan las necesidades de desarrollo de cada una de las personas de su equipo.
- Saben individualizar el plan de formación por cada uno de ellos.
- Hacen seguimiento de la formación que reciben sus colaboradores.
- Saben orientar la formación de sus personas hacia los nuevos modelos, herramientas y formas de trabajo.

8. OPORTUNIDADES DE DESARROLLO:

Promueven la posibilidad de asumir responsabilidades que permitan a sus personas un desarrollo horizontal y/o vertical, dando oportunidades de crecimiento

- Conocen y definen las habilidades y competencias de los miembros de su equipo.
- Establecen un plan de carrera a cada miembro del equipo.
- Tienen habilidad para realizar una buena evaluación del desempeño y saben comunicarlo adecuadamente.
- Promueven que sus colaboradores tengan oportunidades de crecimiento tanto horizontal como verticalmente.

9. RECONOCIMIENTO:

Hacen reconocimiento por el trabajo bien hecho de cualquier persona del equipo, dando valor al trabajo que realizan, con independencia de su complejidad, para que todos se sientan valiosos

- Hacen reconocimiento privado y público del trabajo bien hecho de su equipo.
- Hacen reconocimiento privado y público del trabajo bien hecho de sus colaboradores de manera individual.
- Visibilizan al equipo y a sus colaboradores por su buen trabajo y éxitos en otros ámbitos de la organización haciéndoles protagonistas directos.
- Promocionan la celebración de los éxitos.

10. CONCILIACIÓN E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES:

Facilitan la armonización de la vida personal y familiar con la laboral de las personas de su equipo

- Actúan siendo un ejemplo que seguir en temas de conciliación, acogiéndose a medidas de conciliación.
- Promueven con corresponsabilidad la conciliación entre sus colaboradores, siendo respetuosos en la armonización de sus vida personal y familiar.
- Generan una cultura de igualdad de oportunidades profesionales con independencias de las medidas de conciliación a las que se acojan sus colaboradores.
- Facilitan la gestión autónoma del trabajo basado en el flexible work (flexibilidad temporal y espacial) y saben medir a sus personas por sus logros y no por la presencia.

A continuación, se presenta un cuadro que sintetiza el nuevo **Modelo de Competencia de Liderazgo Intergeneracional (MCLI)**

FIGURA 1. Modelo de Competencia de Liderazgo Intergeneracional



El trabajo realizado sobre el Estudio del Talento Intergeneracional y este que tiene en sus manos ha sido fundamental para definir este nuevo **Modelo de Competencia del Liderazgo Intergeneracional**[®], elaborado de manera conjunta por el **Observatorio Generación & Talento** y la **Universidad Europea de Madrid**.

El desarrollo de esta competencia intergeneracional se ha traducido en un verdadero instrumento de desarrollo y medición para que cualquier empresa, adaptándolo a su realidad organizativa-empresarial, pueda avanzar en el desarrollo su liderazgo intergeneracional.

Se trata de un imperativo empresarial para toda organización que quiera mantener un crecimiento sostenido en el nuevo orden socioeconómico. La implementación de esta competencia, su medición y desarrollo es un elemento estratégico que influye en la identificación de oportunidades en la nueva gestión de personas.



6. BIBLIOGRAFÍA

Referencias bibliográficas (Liderazgo)

- ALLEN, N.J. y MEYER, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 11-18.
- CARAHER, L. (2015). *Millennials en la oficina. Cómo lidiar con una generación que no sigue las reglas*. México Ed. Planeta Paidós,
- CONGER, J. (1993). *Learning to lead: the art of transforming managers into leaders*. San Francisco, CA. Jossey-Bass.
- GARDNER, H. (1998). *Mentes líderes: una anatomía del liderazgo*, Madrid, Paidós
- GAVILAN D. ; AVELLÓ M. y FERNÁNDEZ-LORES S. (2013). "Employer branding, la experiencia social de la marca y sus efectos sobre el compromiso afectivo". *DeResearch ESIC*, nº7, volumen 7.
- GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R.; MCKEE, A. (2002). *El líder resonante crea más: el poder de la inteligencia emocional*, Barcelona, Plaza & Janes.
- GÓMEZ SOTA, F. y CORDERO R. (2009). "La gestión del talento en la empresa del siglo XXI". *Revista Gaudeamus (Revista Académica de la Universidad Interamericana de Costa Rica. Año 1, N°1*.
- MAELLA, P. (2008). *Gestionar con sencillez. Mitos y realidades del liderazgo*", Madrid, Profit.
- MARI, P. (2017). *Liderar equipos comprometidos*, Madrid, Plataforma
- MOLDES, R. (2012). *De la gestión de Recursos Humanos a la Dirección de Personas*, Valencia, Tirant Lo Blanch.
- PASTOR, J. CARLOS (2009). "El liderazgo de personas en las organizaciones" en Bonache, J. y Cabrera, A. (Dres.) *Dirección de personas. Evidencias y perspectivas para el siglo XXI*, Madrid, Pearson.
- VILLA, J. PABLO; CAPERÁN, J. ÁNGEL (2010). *Manual de coaching. Cómo mejorar el rendimiento de las personas*, Barcelona, Profit.
- WARNER, J. (2010). *Liderazgo intergeneracional*, Madrid, Ramon Areces.
- WINNEN, L. (2015). *Human capital and organizational performance: a causal model*. Tesis doctoral. Universidad Europea de Madrid.
- WOOLFE, L. (2004). *Valores para líderes contemporáneos: Lecciones de administración y liderazgo*, Madrid, Ceca.

Referencias bibliográficas (Grupo Discusión)

- ORTÍ, A. (1994). *El grupo de discusión en Manuel Garcia Ferrando; Francisco Alvira; Jesús Ibañez (comp.), el análisis de la realidad social: métodos y técnicas de investigación*, Madrid, Alianza.
- SUÁREZ ORTEGA, M. (2005). *El grupo de discusión: una herramienta para la investigación cualitativa*, Madrid, Laertes.



7. ÍNDICE DE AUTORES

ELENA CASCANTE PÉREZ

Fundadora y presidenta de la Asociación 50plus Think Tank, socia directora del Observatorio Generación & Talento y socia directora de Onis Consultoría Estratégica especializada en desarrollo de negocio, recursos humanos, comercial y marketing.

Trayectoria profesional

Durante 28 años de carrera profesional ha desarrollado su trabajo en tres dimensiones distintas:

Desarrolló una primera etapa profesional dentro del marco estratégico del área de investigación de mercados, comunicación y marketing en organizaciones tales como:

- Principal Financial Group. Directora de marketing.
- Apple Computer España. Intelligence Marketing Manager.
- Philips Informática y Comunicaciones. Marketing Research.
- Secoinsa/Fujitsu España. Consultora de Investigación de Mercados.

En una segunda etapa impulsó la iniciativa efr de Másfamilia, un modelo de gestión de tercera parte en conciliación e igualdad de oportunidades. Como resultado; + de 350 entidades certificadas, + de 300.000 trabajadores y sus familias se beneficiaron de las medidas de conciliación implantadas en sus empresas, + de 1.000 medidas distintas se pusieron en marcha, y organizó + de 80 encuentros de benchmarking para avanzar en la mejora continua de las organizaciones.

Y desde el 2014 ha impulsado la Asociación 50plus y su iniciativa Generacciona junto con el Observatorio Generación & Talento, que tiene el fin de unir y potenciar el talento generacional en las organizaciones.

Formación:

- Licenciada en Sociología: Universidad Complutense de Madrid. 1983-1987.
- Licenciada en Ciencias Políticas: Universidad Complutense de Madrid. 1985-1987.
- Master en Gestión Informática de la Empresa. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid. 1987.
- Master en Dirección Comercial y Marketing. Instituto de Empresa. Madrid 1990-1991.
- Curso superior de Liderazgo Femenino. Escuela de Negocios Aliter. Madrid 2010-2011.



ÍNDICE DE AUTORES

ÁNGELES ALCÁZAR GARCÍA

Socia-Directora del Observatorio Generación y Talento. Directora de ARAL Asesoría Jurídica Integral, apoyo en la gestión de proyectos relacionados con la Diversidad, Conciliación e Igualdad. Miembro del Consejo Asesor del D&I Red Acoge Empresas.

Trayectoria profesional

Anteriormente, y desde su ingreso en Iberdrola hasta su situación actual, ha desarrollado su labor profesional en los distintos ámbitos de la Dirección de Recursos Humanos asumiendo distintas responsabilidades.

Ángeles Alcázar García, ha sido miembro del Equipo del Equipo Directivo de Iberdrola, siendo la Responsable de Gestión de la Calidad de la Formación del Grupo Iberdrola.

Asimismo, ha sido la Responsable de Proyectos Sociales del Grupo Iberdrola, liderando además de otros proyectos las materias relacionadas con las medidas de Conciliación de la Vida Personal y Laboral, Políticas Igualdad de Oportunidades, Diversidad, así como el Programa del Voluntariado Corporativo de Iberdrola. Previamente dentro de la Dirección de Recursos Humanos, ha desarrollado su trayectoria en el ámbito jurídico-laboral.

Formación:

- Licenciado en Derecho por la Universidad Autónoma de Madrid.
- Diplomado en Derecho Laboral por la Universidad Complutense de Madrid (Escuela de Práctica Jurídica).
- Máster en Asesoría Jurídico Laboral por el IE.
- Posgrado Auditoría Laboral por el Centro de Estudios Financieros
- Curso Superior en Derecho Laboral en el IE.
- Como Proteger a la empresa frente al Mobbing IE.
- Práctica forense en materia de derecho laboral (Ilustre Colegio de Abogados de Madrid)
- Diplomado en Derecho Tributario y Fiscal por la Universidad Complutense de Madrid-Escuela de Práctica Jurídica.
- Máster en Impuestos de Sociedades por el Centro de Estudios Financieros
- Control de Gestión y Análisis de Balances (Estudios Financieros)
- Máster en RR.HH. en IESE.



ÍNDICE DE AUTORES

FÁTIMA GÓMEZ SOTA

Doctora en Sociología por la universidad del País Vasco (2000). Licenciada en C.C.P.P. y Sociología por la Universidad de Deusto (Bilbao). Posteriormente realizó un Posgrado en Dirección de Recurso Humanos (INSIDE, Universidad Comercial de Deusto). Acreditada por la CAP en todas sus figuras en 2010.

Ha desarrollado su actividad profesional como investigadora y profesora en diversos centros y universidades como la UFBA (Universidad Federal de Salvador de Bahía), el Instituto sobre Migraciones (ICADE) y la UNED.

En 2006 se incorporó como profesora en el departamento de Empresa de la Facultad de Ciencias Sociales de la UEM (Universidad Europea de Madrid). Desde 2010 es titular de Sociología, adscrita en la actualidad al departamento de Derecho y Criminología de la Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación de la UEM. Imparte, en diferentes grados, las materias de Dirección de Personas, Técnicas de investigación Social e Introducción a la Sociología. Desde sus inicios en 2010 ha sido profesora en los cursos de doctorado y en el MBA, on-line. En este último master es autora del material on-line del módulo Dirección General, módulo que imparte desde hace 6 años en su modalidad on-line.

Ha participado en numerosos Congresos nacionales e internacionales, con diferentes comunicaciones y ponencias científicas como "La gestión de la diversidad de Género en el mercado laboral" en el Congreso Internacional de Diversidad Social, (Santiago de Compostela, 2012); Diversos artículos sobre innovación educativa en las JI (Jornadas de Innovación Educativa de la Universidad Europea), por ejemplo 2010, titulado "Let's Make People Management Visible".

Es autora de numerosos artículos científicos, de los que destacan la "Gestión del Talento en la empresa del siglo XXI", publicado en la revista Universidad Interamericana de Costa Rica. N°1, 2009. ", "el triángulo de la conciliación. Percepciones cruzadas sobre la diversidad de género en el ámbito laboral", en revista ARXIUS de Ciències Socials (Diciembre, 2013). En cuanto a publicaciones, destacar la coedición y autoría de varios capítulos del libro publicado en 2015: ¿Por qué te vas? Jóvenes españoles en Alemania. Ed. Catarata. Y El último artículo en 2017 publicado en la Revista Economía y Sociedad del Ministerio de empleo y Seguridad Social nº 131: "De la flexibilidad laboral a la identidad móvil: El modelo "Startups" en el marco del emprendimiento español".

Sus líneas de investigación se centran en las migraciones laborales y la innovación social.



ÍNDICE DE AUTORES

ROCÍO MOLDES

Doctora en Ciencia Políticas y Sociología (Universidad Complutense de Madrid, 1998). Acreditada por la ACAP (junio, 2005).

Actualmente es Profesora Titular de recursos humanos en la facultad de Ciencias Sociales y Comunicación de la Universidad Europea, dónde imparte las asignaturas de dirección de personas y habilidades directivas y negociación.

Sus áreas de investigación preferentes se centran en: mercado de trabajo, jóvenes, migraciones internacionales, análisis de políticas públicas (especialmente centradas en el papel de la formación permanente para el empleo).

Por lo que respecta a su participación en proyectos de investigación, es la investigadora principal en el proyecto titulado: "Plan anual de evaluación de la calidad, impacto, eficacia y eficiencia del conjunto del sistema de formación profesional para el empleo 2015-2016: informe de ejecución". (noviembre 2017/ mayo 2018, financiado por el Sepe.). Y como miembro del grupo de grupo de trabajo "diversidad e innovación social" adscrito a la universidad europea, lidera el proyecto titulado: "Nuevas formas de trabajo flexible e identidad laboral en el entorno de las TIC'S: La evolución de las startups como forma de emprendimiento en el contexto europeo, durante la década (2007/2017)".

Sus publicaciones más recientes destacan: "De la gestión de recursos humanos a la dirección de personas", (Tirant lo Blanch, 2012); "¿Por qué te vas? Jóvenes españoles en Alemania", (La Catarata, 2015) y el artículo titulado: "De la flexibilidad laboral a la identidad móvil: El modelo "Startups" en el marco del emprendimiento español", publicado en la Revista Economía y Sociedad del Ministerio de empleo y Seguridad Social nº 131, junio de 2017.

Las contribuciones en Congresos nacionales e internacionales, se recogen en la comunicaciones como : "Prestigio y motivación: la formación permanente como vía para aumentar la productividad", presentada en el Congreso Internacional de la Associação Portuguesa de Sociología, celebrado en Oporto (Julio 2011); Y la ponencia titulada: "La formación claustrofóbica: la percepción de los jóvenes sobre la formación ocupacional", presentada en el Congreso de la Asociación de sociología de la educación, celebrado en Valencia, en septiembre 2013.

Innovamos en la gestión de la diversidad generacional

www.generacciona.org

IMPULSA: **50Plus**
think tank

ENTIDADES PARTICIPANTES ESTUDIO:

