

Liderazgo Intergeneracional: Agentes implicados y Estrategias

NICOLÁS DE ASÍS AGUADO¹
nicolasdeasis@gmail.com

RESUMEN

Este trabajo es una revisión sobre el liderazgo intergeneracional y los equipos de trabajo multigeneracionales. Hemos recopilado cuáles son los factores que hacen que en la actualidad nos encontremos en un contexto laboral tan cambiante y que causan que haya una diversidad generacional tan grande como la que hay actualmente en las organizaciones. A lo largo del trabajo se definen cuáles son estas generaciones y el reto que presenta esta diversidad generacional para los líderes organizacionales que han de poner en marcha ciertas estrategias para conseguir gestionar correctamente a estos equipos, de manera que esta diversidad generacional suponga una ventaja competitiva y una fuente de riqueza de la que sus organizaciones se puedan beneficiar.

Palabras clave: liderazgo intergeneracional, diversidad generacional, organizaciones, integración, ventaja competitiva.

SUMMARY

This paper is a review about intergenerational leadership and about multigenerational work teams. We have compiled which are the factors that led us to find nowadays a labor context which is constantly changing and in which exists a generational diversity as big as we find it today. There have been defined which are these generations and the challenge that these multigenerational work teams represent for organizational leaders, who have to start

¹ Nicolás DE ASÍS AGUADO, es graduado en Psicología por la Universidad Pontificia de Salamanca.

or create some strategies in order to be able to lead this teams correctly, so that this diversity entails a competitive advantage and a source of richness from which the organizations can take benefit from.

Key words: intergenerational leadership, generational diversity, organizations, integration, competitive advantage.

1. INTRODUCCIÓN

La perspectiva del mundo laboral y por lo tanto del liderazgo organizacional ha cambiado drásticamente en los últimos años. Los avances tecnológicos han transformado la manera en la que trabajamos influyendo tanto a nivel comunicativo con la aparición de los móviles, mensajería instantánea y videoconferencias, como a nivel de gestión, con nuevos softwares saliendo cada día para mejorar distintos aspectos administrativos en la empresa, lo que ha modificado totalmente cómo se organiza el trabajo. Otro cambio importante al que se enfrentan los líderes de las empresas es que, con la llegada de la Generación Z al mercado laboral, hay algunas empresas que cuentan con personal de hasta 5 generaciones distintas, lo que desemboca en equipos multigeneracionales muy diversos, con grandes diferencias a los que la empresa se ha de adaptar, satisfaciendo sus necesidades laborales para evitar fuga de talento y conseguir liderarlos de la manera más eficaz posible para conseguir sus objetivos. Todo esto supone un gran reto ya que los líderes se encuentran con la tarea de coordinar y hacer que funcionen generaciones con distintas perspectivas del trabajo, distintas fortalezas, distinta historia y experiencias y hacerlo de tal manera que estos equipos generacionales tan distintos supongan una ventaja competitiva para sus organizaciones.

1.1. INTRODUCCIÓN A LAS GENERACIONES QUE CONFLUYEN EN EL TRABAJO

A continuación, se presentarán de manera breve las generaciones que confluyen en el trabajo para facilitar la comprensión de este capítulo, pero se desarrollará de manera más exhaustiva posteriormente.

La primera generación o la generación más antigua que se puede llegar a encontrar en el espacio de trabajo es la Generación Silenciosa o también llamada Tradicional; la mayoría de los autores que tratan sobre estos temas no la incluyen ya como generación trabajadora, dado que la mayor parte están jubilados. Dentro de esta generación se encuentran las personas que nacieron entre principios de los años 20 hasta finales de la II Guerra Mundial, y por tanto, crecieron durante la Gran

Depresión lo que les obligó a trabajar muy duro para remontar la situación tanto económica como social. Algunas de las características que podemos encontrar de esta generación refiriéndonos al apartado laboral son el respeto a la autoridad, sacrificio, respeto y adaptación a las normas, trabajo individual y la preferencia por la comunicación formal (Santiago, 2014)².

La segunda generación es la de los Baby Boomers nacidos entre el fin de la II Guerra Mundial hasta mediados de los años 60, nacidos tras la postguerra en plena explosión de la natalidad, viven la expansión de la libertad individual, el nacimiento de los movimientos sociales y la casi plena incorporación de la mujer al trabajo. En el apartado laboral generalmente buscan estabilidad y contratos a largo plazo para poder retirarse en la misma empresa que los empleó (Fuentes [s,f])³.

Tras los *Baby Boomers* se encuentra la Generación X, nacidos desde mediados de los años 60 hasta principios de los años 80 “son una generación con una gran capacidad adaptativa, debido al gran número de cambios sociales que han experimentado, desde el nacimiento de Internet, hasta todo tipo de avances tecnológicos” (IOR Consulting, 2018, párr 13)⁴. En el ámbito laboral hay que tener en cuenta que es una generación con una buena parte de sus integrantes con títulos universitarios y gran preparación académica. Son una generación que ha vivido de pleno la transición tecnológica y eso se refleja en la alta flexibilidad y polivalencia que muestran.

Después está la Generación Y o también llamados *Millennials*, son los nacidos desde principio de los años 80 hasta mediados de los 90, nacieron en plena expansión tecnológica, por lo que las nuevas tecnologías han formado parte de su día a día y saben optimizar su uso a la perfección. Son una generación académicamente muy preparada y en cuanto al nivel laboral buscan un trabajo flexible que les permita compaginar su vida laboral con su vida familiar, se dice que están acostumbrados al feedback a corto plazo para mantener su motivación, buscan trabajos que les brinden la oportunidad de seguir aprendiendo y para ellos tienen gran importancia los principios sociales y la movilidad que le pueda ofrecer su empleo.

Por último, la Generación Z o también llamados *Zentennials* que son los nacidos desde mediados de los años 90 hasta ahora, nacidos ya con las nuevas tecno-

2 SANTIAGO, J. Características y cualidades que presenta la Generación Silente/Veterana/Tradicional. Generaciones en la Fuerza Laboral. (<https://generacionespr.wordpress.com/2014/05/16/caracteristicas-y-cualidades-que-presenta-la-generacion-silenteveteranatradicional/>). Accedido en 2019.

3 FUENTES, A. Las cuatro generaciones en el trabajo de Baby boomers a Centennials. QuestionPro. (<https://www.questionpro.com/blog/es/las-4-generaciones-en-el-trabajo/>). Accedido en 2019.

4 IOR, C. De baby boomers a millennials, convivencia y diversidad generacional. IOR. (<http://ior.es/noticias/de-baby-boomers-a-millennials-convivencia-y-diversidad-generacional/>). Accedido en 2019.

logías integradas en sus vidas. Hay pocos datos sobre esta generación en el ámbito profesional, ya que los mayores de estos no han acabado sus estudios todavía; hay muchos interrogantes sobre cómo serán en el trabajo, según Stahl (2018)⁵, es probable que al crecer durante la Crisis Económica del 2009 no valoren tanto la movilidad como los *Millennials*, sino que busquen trabajos más estables.

1.2. FACTORES QUE MARCAN EL CAMBIO LABORAL

El cambio tan grande que se ha producido en el mundo laboral es el producto de una serie de factores que han coincidido en el ámbito organizacional presente.

El primer factor que se va a comentar es el factor demográfico. El mundo está experimentando un gran cambio, cada vez hay una mayor cantidad de adultos más mayores trabajando en la empresa. Según la Organización Panamericana de la Salud (2017) la población mundial que tiene 60 años o más se duplicará y pasará de suponer un 11% de la población mundial a un 22%. Esto se debe sobre todo a los avances en la sanidad pública y a los avances médicos, lo que produce un aumento de la esperanza de vida, así como también una reducción de la mortalidad. Todo esto sumado a la evolución tecnológica, la situación económica actual, el coste de vida y la inestabilidad política, provocan que los trabajadores se queden más tiempo trabajando. También según una investigación realizada por Rohwedder and Willis (2010)⁶ en Estados Unidos, Inglaterra y otros 11 países, los trabajadores que se retiraron pronto experimentaron una actividad cerebral disminuida (como se citó en White, Burns y Conlon, 2018)⁷. Estos datos sugieren que el hecho de querer mantener una salud mental adecuada también pueda estar afectando en la permanencia en el espacio laboral de la gente más mayor, por último, otro factor que afecta al retiro tardío en el caso de los *Baby Boomers* según la AMA (2019)⁸ es que debido a la Gran Recesión de 2009 sus ahorros se vieron afectados, lo que les

5 STAHL, A. Gen Z: What To Expect From The New Workplace. Forbes. (<https://www.forbes.com/sites/ashleystahl/2018/09/26/gen-z-what-to-expect-from-the-new-work-force/#10c57d4263e0>). Accedido en 2019.

6 ROHWEDDER, S., & WILLIS, R. J. Mental retirement. *Journal of Economic Perspectives*. (2010) 24, 119-138. doi:10.1257/jep.24.1.119

7 WHITE, M. S., BURNS, C., & CONLON, H. A. (2018). The Impact of an Aging Population in the Workplace. *Workplace Health & Safety*. (2018) 66(10), 493-498. <https://doi.org/10.1177/2165079917752191>

8 AMA. Leading the four generations at work. (<https://www.amanet.org/articles/leading-the-four-generations-at-work/>). Accedido en 2019.

obliga a tener que trabajar durante más tiempo y retirándose más tarde para intentar conseguir ahorrar para disfrutar del retiro.

Esto provoca que, al ir entrando gente joven de generaciones posteriores al mercado, se de en el espacio laboral de una misma empresa una confluencia intergeneracional muy grande, lo que supone como hemos dicho anteriormente un reto de gran envergadura para los líderes de las empresas, ya que tienen que conseguir resultados en su actividad eficaces adaptando sus estilos de liderazgo a esta gran diversidad.

Otro factor que ya se ha mencionado al principio que ha contribuido en gran medida a esta transformación en el mundo laboral es el cambio o mejor dicho el desarrollo tecnológico; este cambio tecnológico que se desarrolla a un ritmo frenético supone tanto para los líderes como para los trabajadores un constante aprendizaje de estas nuevas herramientas, ya que son un elemento muy importante en cualquier organización (García, 2015)⁹.

La comunicación en el ámbito profesional ha sido uno de los aspectos que más ha cambiado con la llegada de estos avances tecnológicos. Con la llegada de los teléfonos móviles, redes sociales, mail, etc. La comunicación en la empresa, tanto de manera interna como de manera externa, se ha vuelto instantánea; ahora se pueden enviar SMS, correos electrónicos, se pueden hacer videollamadas, hasta incluso hablar con gente al otro lado del mundo como si estuvieran en la misma sala. Gracias a estas nuevas herramientas ya no se tiene que estar presente para comunicarse con los compañeros de trabajo, todo se puede hacer a través de una pantalla. La creación de sistemas de almacenamiento online como “la nube” está cambiando por completo el concepto de trabajo tradicional, se está pasando de un trabajo más individualizado a un estilo colaborativo donde todos los componentes de un equipo tienen acceso al trabajo del resto, pudiendo así juntar esfuerzos avanzando de manera mucho más dinámica, eficaz y eficiente.

Todo esto está haciendo que el trabajo se organice de manera mucho más flexible facilitando la posibilidad de compaginar la vida profesional con la personal, lo que es un factor muy importante en la captación de talento joven, ya que ven la flexibilidad laboral como un elemento muy importante a la hora de elegir empleo, por lo que cada vez más frecuentemente “con el fin de reclutar y mantener a los mejores trabajadores, las empresas necesitarán apostar más fuertemente en opciones de tra-

9 GARCÍA, P. Liderazgo remoto en equipos virtuales (Trabajo de Fin de Grado). Universidad Pontificia de Salamanca (2015).

bajo flexibles como el teletrabajo, horarios flexibles e incluso roles profesionales a tiempo parcial” (Fell, [s.f]; como se citó en Campeau, 2017, párr. 13)¹⁰.

La comunicación no es la única área que está siendo afectada por los cambios tecnológicos en el mundo del trabajo. Se han desarrollado herramientas para gestionar y organizar de manera más efectiva los procesos de producción, con la aparición de portales como *Infojobs*, *LinkedIn* y otros muchos, el reclutamiento y la selección de personal se está volviendo mucho más eficiente y dinámica, tanto para los que seleccionan como para los seleccionados. Además de estos elementos mencionados, hay muchísimas otras áreas dentro de la empresa en las que los avances tecnológicos están suponiendo una transformación, por lo que es de vital importancia que tanto las empresas como sus líderes estén al tanto de estos avances y sean capaces de adaptarse a ellos consiguiendo así mantenerse competitivos en este mundo tecnológico actual.

El tercer y último factor del que se hablará como factor explicativo del cambio laboral, es la irrupción de la generación *Millennial* al mercado. Para esta generación el objetivo profesional no es conseguir un trabajo estable ni ganar dinero que son aspectos que apreciaban mucho las generaciones anteriores. Esta generación valora otras cosas como el sentirse realizados y ser felices en el trabajo.

Según un artículo de Kibernum (2018)¹¹, para los *Millennials* hay otras cosas importantes que les puede ofrecer su trabajo como pueden ser: tener independencia y contar con la confianza de los empleadores, que el ambiente laboral sea apacible y entretenido, horario flexible y compatibilidad de su vida laboral y profesional. Ellos encuentran motivación en oportunidades de crecimiento, buscan recompensas a corto plazo, y es importante que la organización tenga valores sociales y valoran mucho oportunidades de movilidad, es decir que su trabajo les dé la opción de poder viajar. Además, según cifras del estudio Barómetro Edenred-Ipsos (2016)¹², tan sólo a un 30% de los *Millennials* encuestados les preocupaba mantener su empleo, datos que muestran una perspectiva un tanto diferente en algunos aspectos a otras generaciones. “Está claro entonces que esta nueva fuerza de trabajo está gestionando un verdadero cambio paradigmático, por lo que lograr que la empre-

10 CAMPEAU. Ready, Set, Future. Hrprofessional now. (<http://hrprofessionalnow.ca/index.php/leadership-matters/432-ready-set-future>). Accedido en 2019.

11 KIBERNUM. 12 aspectos más valorados por la generación Millennials. Kibernum. (<http://www.kibernum.com/noticias/12-aspectos-mas-valorados-por-la-generacion-millennials/>). Accedido en 2019.

12 EDENRED. Barómetro Edenred-Ipsos ¿son los milleniales realmente tan diferentes de sus colegas de mayor edad en el lugar de trabajo? Barómetro Edenred-Ipsos 2016. (https://multipress.com.mx/wp-content/uploads/2016/09/Barometer-Edenred-Ipsos-2016_PR_Millennials-at-work-esp.pdf). Accedido en 2019.

sa sea atractiva para ellos es el reto al que se enfrentan todas las organizaciones” (Fuenzalida, 2016, párr. 4)¹³.

Debido a todo lo dicho anteriormente el liderazgo organizacional se encuentra en una situación complicada, ya que como hemos señalado antes, la perspectiva laboral se encuentra en un momento de mucho cambio y los líderes son los que tienen que gestionar y adaptar la cultura organizacional a este cambio para poder lograr la consecución de los objetivos marcados por su organización.

2. EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

En la actualidad el mundo empresarial está cambiando a pasos agigantados con los nuevos avances tecnológicos, los equipos multigeneracionales y la incorporación de las nuevas generaciones con una visión muy distinta de lo que es el trabajo (de lo que hablaremos en el capítulo siguiente); se está obligando a las organizaciones para mantenerse competitivas, a cumplir con unos niveles de eficacia y flexibilidad en la gestión de su actividad muy grandes. Y a su vez, estas trasladan este nivel de exigencia al líder, ya que son éstos quienes se ocupan de conducir a la organización en su conjunto hacia la consecución de sus objetivos.

Aunque en la actualidad el papel del líder en la organización tome una importancia muy grande, “a lo largo de la historia se le ha dado gran importancia al liderazgo dentro de las organizaciones, ya que con ello se puede lograr que las personas sean más productivas” (García 2015, párr. 1)¹⁴; por lo que se dedicará este capítulo a comprender y a analizar el concepto de liderazgo organizacional y cómo ha ido cambiando a lo largo de la historia hasta llegar a donde nos encontramos actualmente.

2.1. CONCEPTO DE LIDERAZGO

Es complicado definir de manera específica y singular lo que es el liderazgo, “los términos liderazgo y líder han sido utilizados para hacer referencia a funcio-

13 FUENZALIDA, A. Los millennials un cambio paradigmático en el mundo laboral. Marketing-directo. (<https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/los-millennials-cambio-paradigmatico-mundo-laboral-alejandra-fuenzalida>). Accedido en 2019.

14 GARCÍA SOLARTE, M. Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional: Role of the followers in the development of theories of organizational leadership. *Apuntes Del CENES*, (2015) 59, 155. (<https://ezproxy.upsa.es/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdnp&AN=edsdnp.5072567ART&lang=es&site=eds-live>). Accedido en 2019.

nes, situaciones y fenómenos diversos, por lo cual el significado atribuido a estos no es unívoco” (González, 1997; como se citó en Sánchez 2010, p. 21)¹⁵. Hay una gran diversidad de aproximaciones teóricas y éstas han ido dependiendo del contexto, orientación del autor y las funciones en el ámbito que se aplique.

Para la Real Academia Española (2001), el liderazgo se puede definir como “condición de líder, ejercicio de las actividades de líder o situación de superioridad que se halla una institución u organización, un producto o un sector dentro de su ámbito”.

En Escuela Europea de Management (2016)¹⁶ se recogen tres aportaciones sobre la definición de liderazgo de autores dedicados al estudio de este concepto:

Para Bennis (1959) no hay una definición clara de liderazgo, y además es un concepto antiguo; menciona que el concepto de liderazgo aglutina o está conformado por dos partes: el influidor y el influido.

Según Cartwright (1965) el liderazgo es el modo de ejercer la influencia; esta influencia depende de 3 determinantes: el primero el líder y sus características personales, habilidades, rasgos etc. El segundo son los seguidores con todo lo que son al igual que los líderes y por último, el contexto o la situación en la que se encuentran las otras variables.

Gibb (1969) decía que el liderazgo tenía que ser voluntariamente aceptado y tiene que tener una influencia en la eficacia de la realización total como grupo.

Y hay muchos más autores que se han aventurado a intentar describir lo que es el liderazgo y lo que implica ser un líder. De todo esto se puede deducir lo mismo que dicen Bennis y Nanus (2001): “décadas de análisis académico nos han dejado más de 850 definiciones de liderazgo” (como se citó en Sánchez, 2010, p.22), por lo que, como se ha dicho al principio, dar con una definición o delimitar el concepto del liderazgo es una tarea muy compleja ya que es un término muy amplio y su definición depende de diversos factores contextuales. Aun teniendo esto en cuenta, en el apartado siguiente se considera que es necesario intentar dar con una definición aproximada de lo que es el liderazgo organizacional para facilitar la posterior comprensión de este trabajo.

15 SÁNCHEZ, J. *Liderazgo: teorías y aplicaciones*. Salamanca, España. Publicaciones Universidad Pontificia (2010).

16 ESCUELA EUROPEA DE MANAGEMENT. Concepto de liderazgo según los principales autores. (<http://www.escuelamanagement.eu/habilidades-de-liderazgo-2/concepto-de-liderazgo-segun-los-principales-autores>). Accedido en 2019.

2.2. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL: DEFINICIÓN, EVOLUCIÓN Y ACTUALIDAD

2.2.1. *Definición de liderazgo organizacional*

Al igual que pasa con el concepto de liderazgo, para el concepto de liderazgo organizacional también hay muchas definiciones y aproximaciones teóricas. Lo que ocurre con la mayoría, según Zaccaro y Klimoski (2002)¹⁷ es que no recogen el verdadero impacto del liderazgo en las organizaciones. Hay algunas aproximaciones que se centran sobre todo en los procesos interaccionales entre el líder y los seguidores, y estas normalmente ignoran la parte estratégica de la organización; hay otras que por el contrario se centran en la parte estratégica y olvidan la riqueza tanto cognitiva como interpersonal y social del entorno organizacional.

Según estos mismos autores otra de las razones por las que el concepto de liderazgo organizacional no está suficientemente desarrollado es que la mayoría de los análisis o estudios sobre este tema se hacen sobre constructos de liderazgo generales, sin tener en cuenta los diferentes niveles que pueden existir entre distintas organizaciones. Dan por hecho que en las organizaciones grandes se dan los mismos procesos tanto psicológicos como sociológicos que una organización de menor nivel como pueda ser una PYME.

Teniendo en cuenta esto se expone a continuación la aproximación al concepto de Zaccaro y Klimoski (2002, p.6), definiendo algunos elementos que para ellos pueden servir de guía para una futura definición amplia y completa de lo que es el liderazgo organizacional:

- “El liderazgo organizacional implica procesos y resultados (como el compromiso de un trabajador) que contribuyen al desarrollo y cumplimiento de un propósito organizacional”.
- “El liderazgo organizacional se identifica como la aplicación de una influencia no rutinaria en la vida organizacional”.
- “La influencia del líder está basada en procesos cognitivos, sociales y políticos”.
- “El liderazgo organizacional está intrínsecamente unido por sistema, características y dinámicas, esto es que el liderazgo está contextualmente definido y causado”.

17 ZACCARO, S. J., y KLIMOSKI, R. J. (Eds.). *The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders* (2002) 12. John Wiley & Sons.

También es muy interesante la definición que da (Fernández, 2019, p. 1)¹⁸ “el liderazgo organizacional es un proceso de influencia entre el líder y las personas, que tiene como fin último su implicación voluntaria en el logro de los objetivos de la organización”.

Según Fernández (2019) el papel del líder en las organizaciones es muy complejo ya que nos encontramos en un entorno cambiante y hay que cumplir con las expectativas de todos aquellos interesados de manera legítima en la organización. Y para él las funciones del líder organizacional son:

- “Dirigir hacia el éxito; logrando buenos resultados en los plazos previstos y optimizando la utilización de recursos disponibles”
- “Involucrar a las personas; alineando a las personas con los objetivos y valores de la empresa, facilitando también el desarrollo de las personas”.
- “Desarrollar la organización; garantizando el desarrollo de los puestos claves, aportando ideas y colaboraciones de valor y actualizando la cultura de organización” (Fernández, 2019, p. 1).

Por lo tanto, podemos considerar, sintetizando las definiciones anteriormente citadas, que el liderazgo organizacional es un proceso de influencia basada en procesos cognitivos, sociales y políticos, entre el líder y los trabajadores con el fin de que acepten de manera voluntaria los objetivos de la organización como suyos, provocando así una implicación en el logro de los mismos.

2.2.2. *Evolución*

El estudio de la evolución del liderazgo organizacional es un objeto de análisis muy importante ya que permite conocer los orígenes, los distintos métodos, tanto de organización como de producción, que se han ido dando a lo largo de la historia y entender cuáles fueron las circunstancias que propiciaron el cambio de unos modelos de gestión a otros. Este conocimiento del pasado nos facilita la comprensión de la actual situación del liderazgo en organizaciones. También nos permite identificar cualidades o formas de liderar los recursos y procesos encaminados al logro de sus objetivos.

18 FERNÁNDEZ, L. *Liderazgo organizacional*. Tudela: UNED (2019).

Estrada (2007)¹⁹ presentó una revisión histórica muy completa en la que se ha basado parte del capítulo sobre el liderazgo en diversas civilizaciones, comenzando por las comunidades humanas más antiguas en la que los líderes eran los que organizaban y coordinaban el trabajo mediante la división de este según el sexo y la edad.

En Sumeria, algunos documentos sobre el siglo L a.C., señalan la existencia de liderazgo organizacional entre sacerdotes. Éstos reunían y administraban bienes debido al sistema tributario y posteriormente tenían que dar parte de su trabajo al sumo sacerdote. Para la construcción de las pirámides de Keops se emplearon a muchos trabajadores cualificados liderados o comandados por capataces con amplios conocimientos en varias materias como matemáticas, geometría, etc. Los babilonios elaboraron el Código Hammurabi en el siglo XVII a.C., donde se recogía la importancia de la organización de las personas y los procesos. Confucio en el s VI a.C. escribió un manual en el que estableció normas, tanto de tipo laborales para la distribución y división del trabajo como penales, que debían ser empleadas por el líder, como un modelo para el buen gobierno. Por su parte, los griegos también contribuyeron al desarrollo del liderazgo organizacional en la época antigua sobre todo gracias a las aportaciones de tres autores muy importantes como son Sócrates, Platón y Aristóteles.

Sócrates fue quien facilitó la visión holística de las organizaciones, Platón con su libro *La República* proponía un modelo de organización pública y Aristóteles hizo lo mismo en su libro *La Política*.

Para concluir con las civilizaciones antiguas, Estrada (2007) se refiere a la romana como la que instauró la descripción de funciones de cada uno de los ciudadanos romanos, así como también un proceso de selección de personal para el campo, teniendo en cuenta los talentos de los candidatos para el trabajo.

“Durante la época medieval hubo una notable evolución de los sistemas organizativos como resultado del debilitamiento del poder central. La autoridad pasó al terrateniente el cual tuvo poderes extraordinarios para fines tributarios y de policía dentro de sus dominios” (Mooney 1954; como se citó en Estrada 2007, p.3). Por lo tanto, la característica principal del sistema de organización del trabajo en la Edad Media es que el poder de liderazgo recaía sobre el caballero feudal, quien organizaba el trabajo de sus campesinos y recogía tributos por permitir trabajar en sus tierras, quien a su vez le daba tributos al rey, formando así una pirámide de liderazgo autoritario.

19 ESTRADA, S. *Liderazgo a través de la historia*. Scientia et Technica, (2010) 1(34), 343-348.

Como señala el autor a mediados del s. XV tras la abolición del feudalismo llegaron nuevos métodos tanto de organización agrícola como de manufacturación de bienes para ser capaces de hacer frente al crecimiento de demandas surgidas como producto del crecimiento de las ciudades. Los artesanos comenzaron a contratar empleados, desarrollando así el sistema de oficios, compuesto por un artesano que era el propietario del comercio y ejercía las labores de líder sobre los jornaleros que tenía contratados. Estrada (2007) señala que este sistema de oficios se fue desarrollando hasta que en el siglo XVIII se produjo en Inglaterra la revolución industrial, que se divide en tres etapas: la primera etapa estaba caracterizada por la aparición de la máquina de vapor y el uso de carbón en las fábricas, los personajes de esta etapa eran: por un lado, la burguesía (gente rica que manejaban las empresas) y por otro, los obreros, quienes trabajaban mucho bajo unas condiciones pésimas.

La segunda etapa, que se da en los siglos XIX y XX, se caracteriza por la aparición del teléfono, el motor de explosión y la dinamo; en cuanto a materias primas a parte de las ya utilizadas en la etapa anterior, surgieron los derivados del petróleo, el sistema humano era igual que en la primera etapa con burgueses y propietarios con mucho dinero, aunque las condiciones de los trabajadores mejoraron en comparación con la etapa anterior.

La tercera etapa, que es la actual, se caracteriza por la expansión de la industria en todos los continentes, donde se busca la automatización y la robotización, las materias primas que se usan para la producción son las mismas que en la etapa anterior, pero buscando una mejoría de sus propiedades y un abaratamiento de los costes. La organización humana se lleva a cabo en empresas donde los líderes son los empresarios, quienes tienen muy en cuenta a sus trabajadores ya que saben que son la parte más importante para conseguir sus objetivos, por lo que además del liderazgo transaccional que ya existía en etapas anteriores nace el estilo de liderazgo transformacional. Hoy en día sigue habiendo debate sobre cuál de estos dos estilos que explicaremos a continuación proporciona mejores resultados.

2.2.3. *Actualidad: liderazgo transaccional vs. Liderazgo transformacional*

El liderazgo transaccional es según Biscotini (2018)²⁰ un tipo de liderazgo basado en el reparto de recompensas y castigos. Los líderes transaccionales son de tipo autoritario, y consideran que ellos tienen la autoridad y el poder, y por tanto,

20 BISCOTINI, T. Transactional leadership. Salem Press Encyclopedia (2018). (<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ers&AN=100259326&lang=es&site=eds-live>) Accedido en 2019.

los trabajadores tienen que hacer lo que se les dice. Para este tipo de liderazgo los trabajadores trabajan por intereses propios, por lo que la mejor manera de motivarles es mediante recompensas si cumplen los objetivos, pero si en cambio no logran alcanzar las expectativas se les imponen sanciones o castigos.

El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo distinto, el núcleo de la motivación no se centra en el uso del castigo o premio, “en vez de eso, motivan a sus empleados a trabajar para un objetivo común superior a sus intereses, los líderes transformacionales se ganan el respeto mediante el ejemplo, utilizan una visión clara del objetivo de la organización para motivar a sus empleados” (Biscotini, 2018, párr. 5).

Bass (1999)²¹ hace una distinción entre el líder transformacional que debe ocuparse de que sus miembros estén alineados conforme a las metas u objetivos de la organización, utilizando una motivación más intelectual, mientras que los transaccionales motivan como ya se ha mencionado anteriormente mediante el sistema de recompensas-castigo.

Como hemos dicho anteriormente sigue habiendo un debate sobre qué estilo de liderazgo es más efectivo. Hay autores como Bass (1999) que afirman que el estilo transformacional es mejor, ya que fomenta el compromiso y la participación, mientras que el liderazgo transaccional fomenta el estrés (como se citó en Lapo 2015²²); mientras que hay otros autores que no lo ven tan claro y consideran que estos estilos no son exclusivos y que lo mejor es saber adaptar el estilo a la situación específica.

3. LIDERAZGO INTERGENERACIONAL

Como ya se ha comentado, la perspectiva del mundo del trabajo está cambiando, y la confluencia de varios factores como el cambio tecnológico o el envejecimiento de la población están facilitando que cada vez “las plantillas en las organizaciones sean más heterogéneas en lo relativo a la edad” (Observatorio GT, 2018, p. 2)²³. Nos podemos llegar a encontrar hasta 5 generaciones actualmente en el mercado laboral (Tradicionales, *Baby Boomers*, Generación X, Generación Y y por último la Generación Z).

21 BASS, M. Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, (1999) 8(1), 9-32.

22 LAPO, M. El liderazgo y su Evolución Histórica. *Revista Empresarial*. (2015) 9(36), 11-16.

23 Observatorio GT. Diagnóstico del liderazgo intergeneracional. *Generacionna*. (https://www.eoi.es/blogs/alfredo-fernandez-lorenzo/files/2018/05/informe_estudio_liderazgo2018) Accedido en 2019.

En Estados Unidos, por ejemplo, según Fry (2018), los *Millennials* o Generación Y se han convertido en la principal fuerza de trabajo representando un 35% de la población activa, la Generación X habría pasado a ser la segunda generación con un 33% mientras que los *Baby Boomers* son un 25% de la población activa. Estas tres generaciones son el esqueleto de la fuerza de trabajo actualmente, la Generación Z se está empezando a integrar al mercado laboral y ya son un 5% de la fuerza de trabajo americana, mientras como es lógico los Tradicionales se van retirando y ya quedan pocos trabajando. En Europa, en cambio según un artículo publicado por Catalyst (2018)²⁴, los *Millennials* son la población minoritaria por lo que representan un porcentaje menor de la población activa.

La gestión de esta diversidad multigeneracional se presenta como un reto para los líderes de las organizaciones, ya que cada una de las generaciones que integran sus plantillas tienen distintas experiencias, perspectivas, formas de hacer las cosas, expectativas del trabajo. Esta fuerza de trabajo multigeneracional puede suponer un reto y al mismo tiempo una oportunidad para los líderes organizacionales. Por un lado, puede representar un reto porque como señalan Lester et al. (2012) los trabajadores de cada generación tienen distintas expectativas sobre cómo trabajar y sobre el trabajo, por lo que cada generación presenta un reto particular para la organización (como se citó en Iden, 2016²⁵) y por si fuera poco, los líderes tienen que saber gestionar la plantilla en su conjunto, integrando sus expectativas, visión y necesidades a una forma de gestión en la que se entiendan, se complementen y se minimicen los conflictos derivados de estas diferencias entre generaciones.

Por otro lado, puede suponer una ventaja para la organización si los líderes toman conciencia temprana de estos retos y toman las medidas adecuadas ya que si se consigue gestionar bien, la organización puede mejorar enormemente en diversas áreas como en la comunicación, flexibilidad ante los cambios y un ambiente cooperativo que facilite el logro eficaz de los objetivos de la organización. Aunque para conseguir esto hay otro reto implícito y es que los directivos de estas organizaciones también se deberán adaptar a la diversidad generacional, teniendo que ser más flexibles y abiertos. (Baran y Klos, 2014²⁶).

24 CATALYST. Quick Take: Generations-Demographics Trends in Population and Workforce. (<https://www.catalyst.org/research/generations-demographic-trends-in-population-and-workforce/>) Accedido en 2019.

25 IDEN, R. Strategies for Managing a Multigenerational Workforce (Trabajo de Fin de Máster). Walden University, Minnesota (2016).

26 BARAN, M. y KLOS, M. Managing an international workforce as a factor of company competitiveness. *Journal of International Studies*. (2014) 7(1), 94-101. DOI: 10.14254/2071-8330.2014/7-1/8.

3.1. GENERACIONES EN EL ESPACIO DE TRABAJO

La generación más mayor que podemos encontrar en el mercado laboral actual es la Generación Silenciosa o también llamada Tradicional, crecen durante la Gran Depresión lo que les obligó a trabajar muy duro para remontar la situación tanto económica como social. La mayoría de esta generación están ya retirados, “pero su influencia todavía puede apreciarse en algunas organizaciones que tienen un orden jerárquico vertical, con unas estructuras de mando muy claras” (Pollak, 2017, párr. 10²⁷). según Wiley (s.f)²⁸ son una generación que se caracteriza por ser previsores, duros trabajadores y muy leales. La mayoría de las mujeres de esta generación no trabajaron y se ocupaban de tareas domésticas. Según un estudio realizado por el Observatorio GT²⁹ (2018) las prioridades de esta generación son:

- 1º Familia (hijos, padres) (14,7%)
- 2º Autonomía e independencia (13,1%)
- 3º Ayudar a otros (12,6%)
- 4º Amigos y vida social (12,5%)
- 5º Cuidarse físicamente (12,2%)
- 6º Crecer profesionalmente (12,1%)
- 7º Desarrollo interior, espiritualidad (11,9%)
- 8º Divertirse y ocio (10,8%)

La siguiente generación son los Baby Boomers, esta generación, nacidos tras la postguerra en plena explosión o *boom* de la natalidad, viven la expansión de la libertad individual, el nacimiento de los movimientos sociales y la casi plena incorporación de la mujer al trabajo, por lo que aumenta la competencia en el mercado laboral; según Turijobs (2018)³⁰, valoran la estabilidad y la permanencia en una empresa para toda su carrera profesional, “al no tener en su época disponible para

27 POLLACK, L. What are the different generations in the workplace? Your definitive guide. (<https://www.lindseypollak.com/different-generations-workplace-definitive-guide/>) Accedido en 2019.

28 WILEY, S. Understanding Today's Workforce: Generational Differences and the Technologies They Use. Firm of the future. (<https://www.firmofthefuture.com/content/understanding-todays-workforce-generational-differences-and-the-technologies-they-use/>) Accedido en 2019.

29 Observatorio GT. Diagnóstico de la diversidad generacional. Generaciona. (<https://generaciona.org/generaciones>) Accedido en 2019.

30 Turijobs. 4 generaciones en una empresa así son y así trabajan. Turijobs. (<https://www.turijobs.com/blog/4-generaciones-en-una-misma-empresa-asi-son-y-asi-trabajan/>) Accedido en 2019.

trabajar desde ningún sitio que no fuera la oficina, no suelen en la actualidad apoyar el trabajo flexible” (Pollak, 2017, párr. 13); como indica la AMA (2019³¹) los *Baby Boomers* se ven obligados a retirarse más tarde, debido a que la Gran Recesión de 2009 redujo de manera cuantiosa sus ahorros para la jubilación. Según el estudio que realizó Observatorio GT (2018) las prioridades de los Baby Boomers son:

- 1º Familia (hijos, padres) (14,6%)
- 2º Autonomía e independencia (13,3%)
- 3º Amigos y vida social (12,4%)
- 4º Ayudar a otro (12,4%)
- 5º Crecer profesionalmente (12,2%)
- 6º Cuidarse físicamente (12%)
- 7º Desarrollo interior y espiritualidad (11,8%)
- 8º Divertirse y ocio (11,3%)

La tercera generación que nos podemos encontrar en cualquier organización es la Generación X, “son una generación con una gran capacidad adaptativa, debido al gran número de cambios sociales que han experimentado, desde el nacimiento de Internet, hasta todo tipo de avances tecnológicos” (IOR Consulting, 2018, párr. 7³²). Son una generación muy preparada académicamente hablando, ya que muchos han ido a la universidad y tienen más experiencias internacionales que las generaciones anteriores. Estos individuos ya no valoran tanto la estabilidad y una carrera en la misma empresa, están más abiertos a moverse y a cambiar de trabajo si les reporta más satisfacción (Wiley, s.f). Las prioridades de los Xers según el estudio de Observatorio GT (2018) son:

- 1º Familia (hijos, padres) (14,6%)
- 2º Autonomía e independencia (12,9%)
- 3º Crecer profesionalmente (12,7%)
- 4º Amigos y vida social (12,4%)
- 5º Ayudar a otros (12,2%)
- 6º Desarrollo interior y espiritualidad (11,8%)

31 AMA. Leading the four generations at work. (<https://www.amanet.org/articles/leading-the-four-generations-at-work/>) Accedido en 2019.

32 IOR, C. De baby boomers a millennials, convivencia y diversidad generacional. IOR. (<http://ior.es/noticias/de-baby-boomers-a-millennials-convivencia-y-diversidad-generacional/>) Accedido en 2019.

- 7° Cuidarse físicamente (11,7%)
- 8° Divertirse y ocio (11,7%)

La siguiente generación que podemos encontrar en el espacio de trabajo es la Generación Y o también llamados *Millennials*. Actualmente representan ya en muchos países la mayoría de la fuerza de trabajo como en Estados Unidos (Fry, 2018³³). Ellos nacieron en plena expansión tecnológica, por lo que las nuevas tecnologías han formado parte de su día a día y saben optimizar su uso a la perfección. Al haber nacido en el mundo de internet, tienen una visión diferente en cuanto a la comunicación con el uso de las redes sociales y el móvil o en cuanto a la adaptabilidad de los avances tecnológicos que suceden a un ritmo frenético (Wiley, s.f). Según el estudio de Observatorio GT (2018), las prioridades de los *Millennials* son:

- 1° Familia (hijos, padres) (14%)
- 2° Crecer profesionalmente (13,2%)
- 3° Amigos y vida social (12,9%)
- 4° Autonomía e independencia (12,9%)
- 5° Divertirse y ocio (12,2%)
- 6° Ayudar a otros (11,9%)
- 7° Cuidarse físicamente (11,6%)
- 8° Desarrollo interior, espiritualidad (11,2%)

La última y la generación más joven que nos podemos encontrar trabajando es la Generación Z o también llamados *Zentennials*. Nacidos al igual que los *Millennials*, completamente integrados con las nuevas tecnologías, no hay muchos datos sobre esta generación en el ámbito profesional ya que es una generación muy joven, pero está claro que les toca desarrollarse profesionalmente en un mundo altamente competitivo, donde ya en el instituto se tienen que ir centrando en sus carreras para ya una vez en la universidad ir destacando y así tener más posibilidades de poder optar a una beca en alguna empresa al salir de la carrera (Schawbel, 2014³⁴). Según el estudio de Observatorio GT (2018), las prioridades de los *Zentennials* son:

33 FRY, R. Millennials are the largest generation in the U.S. labor force. Pewresearch. (<https://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/04/11/millennials-largest-generation-us-labor-force/>). Accedido en 2019.

34 SCHAWBEL, D. The High School Careers Study. Millennial Branding. (<http://millennialbranding.com/2014/high-school-careers-study/>) Accedido en 2019.

- 1º Amigos y vida social (13,5%)
- 2º Familia (hijos, padres) (13,5%)
- 3º Crecer profesionalmente (13,3%)
- 4º Autonomía e independencia (12,8%)
- 5º Ayudar a otros (12,5%)
- 6º Divertirse y ocio (12,2%)
- 7º Cuidarse físicamente (11,3%)
- 8º Desarrollo interior y espiritualidad (10,8%).

3.1.1. *Diferencias de preferencias entre generaciones*

Tabla 1. *Tabla resumen donde se muestran las preferencias de cada generación*

	Tradicionales	Baby Boomers	Generación-X	Millennials	Generación-Z
1	Familia	Familia	Familia	Familia	Amigos
2	Autonomía	Autonomía	Autonomía	Crecimiento	Familia
3	Ayudar	Amigos	Crecimiento	Amigos	Crecimiento
4	Amigos	Ayudar	Amigos	Autonomía	Autonomía
5	Cuidarse	Crecer	Ayudar	Ocio	Ayudar
6	Crecer	Cuidarse	Cuidarse	Ayudar	Ocio
7	Vida interior	Vida interior	Vida interior	Cuidarse	Cuidarse
8	Ocio	Ocio	Ocio	Vida interior	Vida interior

Nota: Las preferencias de cada generación están ordenadas de mayor a menor en orden descendente. Fuente: (Observatorio GT, 2018).

Como vemos las diferencias entre las generaciones existen, pero tampoco son tan destacadas como habitualmente podemos leer en la literatura dedicada a este tema. Entre las diferencias más destacables podemos observar que la principal prioridad de todas las generaciones es la familia, menos en la última que son los amigos. En cuestiones generales otras diferencias que se pueden apreciar son el incremento de la importancia que otorgan al ocio las dos últimas generaciones, mientras que para las tres primeras dentro de las preferencias es la menos relevante, justo al contrario de la vida espiritual donde para las generaciones más mayores sí que es más importante, mientras que para las más jóvenes no tanto y con la autonomía y

dependencia siendo las generaciones más mayores las que más importancia le dan, mientras que los jóvenes no lo valoran tanto como el crecimiento profesional.

Las diferencias generacionales existen, las expectativas y prioridades cambian, pero de manera ligera haciendo posible gestionar esta diversidad para crear equipos de trabajo sólidos e inclusivos.

3.2. RETOS DEL ESPACIO DE TRABAJO MULTIGENERACIONAL

El hecho de que coexistan en una misma organización tal diversidad generacional puede suponer, como se ha dicho antes, una gran ventaja competitiva ya que el intercambio intergeneracional de ideas, formas de hacer las cosas, experiencias etc. puede enriquecer mucho la labor organizativa, así como también optimizar la utilización de los recursos positivos de cada generación, el rendimiento de la fuerza de trabajo o del capital humano, para conseguir realizar el trabajo de la manera más eficaz posible.

Las organizaciones que manejan bien la diversidad generacional se convierten en una fuente de riqueza de ideas y soluciones, no solamente para desarrollar nuevos mercados, entender mejor las necesidades del consumidor, adoptar nuevas tecnologías y adecuarse a las nuevas condiciones del mercado, sino también para consolidar el éxito, mejorar el uso de recursos, integrar grupos humanos sólidos y duraderos y garantizar la vigencia de los valores institucionales de las organizaciones (Galván, 2017, párr. 53³⁵).

En cambio, si esta diversidad no está bien liderada puede suponer un problema para la organización; “una comunicación intergeneracional inhibida o limitada puede producir una ambigüedad innecesaria y un conflicto en la cultura organizacional, lo que afectaría directamente tanto a la productividad como al éxito de una organización” (Ellerbrock, 2017, p. 20³⁶).

Según un estudio publicado por la Asociación Americana del Desarrollo y Entrenamiento ASTD en 2014, el 90% de los encuestados aseguraron que el conflicto intergeneracional era algo que les hacía perder el tiempo (Ashgar, 2014³⁷); “Según

35 GALVÁN, F. ¿Cómo integrar el talento multigeneracional? Educación Corporativa. (<https://www.abc.mx/educacioncorporativa/articulos/como-integrar-el-talento-multigeneracional.php>). Accedido en 2019.

36 ELLERBROCK, G. Intergenerational Ontology & Leadership: Uniting the Multigenerational Workforce. Pepperdine University. Malibú (2017).

37 ASGHAR, R. Study: The war of generations results in lost productivity. Forbes. (<http://www.forbes.com/sites/robashghar/2014/02/05/study-the-war-of-generations-results-in-lost-productivity/>) Accedido en 2019.

el estudio un tercio de los participantes afirmaron que perdían cinco o más horas de trabajo semanal (esto supone aproximadamente un 12% del tiempo de la jornada laboral) debido a conflictos crónicos y sin resolver entre las distintas generaciones” (Bursch y Kelly, 2014, p. 13³⁸).

Según este estudio (ASTD staff, 2014³⁹) las generaciones que tenían más problemas para trabajar juntas eran los *Baby Boomers* y los *Millennials*; los problemas que estas dos generaciones encontraban a la hora de trabajar juntos eran principalmente:

- No se tenía en cuenta la experiencia.
- Falta de disciplina y concentración.
- Falta de respeto.
- Resistencia al cambio y a la innovación.

Aunque como indica el mismo estudio (ASTD staff, 2014) no son estas dos las únicas generaciones con problemas, sino que cada generación tenía sus problemas con las otras; el estudio anteriormente citado encontró que:

- Los *Baby Boomers* se quejaron de que tanto los de la Generación X, como los *Millennials* tenían falta de disciplina, concentración y estaban distraídos. Decían también que los *Millennials* tenían falta de compromiso hacia la organización.
- Los de la Generación X se quejaban de que los *Baby Boomers* tenían una forma de pensar resistente y dogmática, que eran defensores del sexismo, incompetentes y tenían falta de creatividad. También señalaban que pensaban que los *Millennials* eran arrogantes.
- Los *Millennials* se quejaron de que al igual que señalaban los de la Generación X, los *Baby Boomers* presentaban una forma de pensar dogmática y resistente, que eran insensibles, lentos para contestar, resistentes al cambio, incompetentes y que les faltaba creatividad; mientras que de los de la Generación X señalaban que tenían una escasa habilidad para la resolución de problemas y que al igual que los *Baby Boomers* eran lentos para contestar.

38 BURSCH, D. & KELLY, K. Managing the multigenerational workplace. UNC Kenan-Flagler Business School. (<https://www.kenan-flagler.unc.edu/~media/Files/documents/executive-development/managing-the-multigenerational-workplace-white-paper.pdf>) Accedido en 2019.

39 ASTD staff (2014). The great generational divide. (<http://www.astd.org/Publications/Blogs/Management-Blog/2014/02/The-Great-Generational-Divide>) Accedido en 2019.

Maxfield (2015⁴⁰) señala que lo que más le sorprendió de este estudio fue que algunos de los estereotipos relacionados con la edad o la generación eran los mismos tanto para las generaciones mayores como para los jóvenes; uno de los problemas principales en cuanto los conflictos generacionales es que, “cuando la gente atribuye sus preocupaciones a diferencias generacionales, se están dando una excusa a ellos mismos para no afrontar el problema. Las etiquetas generacionales se convierten en profecías autocumplidas: la gente piensa que el mal comportamiento es algo que tiene que ver con la edad, por lo que no lo confrontan y por lo tanto no lo cambian” (Maxfield, 2015, par 10).

Lo dicho por Maxfield lo corrobora el estudio (ASTD staff 2014), en el cual alrededor de un cuarto de los participantes señalaban que lo que hacían era evitar el conflicto con compañeros de otras generaciones distintas, o que, si afrontaban el problema, de alguna forma se acababan yendo por las ramas y al final acababa sin solución.

A pesar de que como ya se ha señalado con anterioridad, una plantilla multigeneracional bien liderada puede generar grandes riquezas y oportunidades a una organización, solamente un 20% de los participantes del estudio anteriormente citado afirmaba que sus organizaciones habían puesto en marcha un programa o estrategia para la mejora de las relaciones intergeneracionales (ASTD staff 2014).

Por lo que los conflictos generacionales, sobre todo en la actualidad, son un reto al que los líderes de las organizaciones han de hacer frente, diseñando estrategias que consigan gestionar estos conflictos; fomentando la comunicación, participación y colaboración intergeneracionales.

3.3. BENEFICIOS DE EQUIPOS MULTIGENERACIONALES LIDERADOS EFICAZMENTE

Como ya se ha dicho con anterioridad la diversidad generacional es una realidad en las organizaciones de hoy en día y esta diversidad como ya sabemos puede ser un arma de doble filo que puede aportar ventajas competitivas si están bien lideradas. Pero si en cambio, los líderes y responsables de las organizaciones no se ocupan de diseñar estrategias de cooperación e integración intergeneracionales, esta diversidad puede suponer una fuente de conflictos constantes, haciendo que la productividad y la efectividad de la plantilla sean menores.

40 MAXFIELD, D. The great generational divide. Strategic HR Review (2015) Vol. 14 Issue: 4, <https://doi.org/10.1108/SHR-05-2015-0039>.

Por lo tanto, el liderazgo intergeneracional es una habilidad básica para todo líder organizacional en la actualidad. Podemos aventurarnos a definir liderazgo intergeneracional como una habilidad básica de cualquier líder organizacional que consiste en la capacidad de agrupar a los miembros de su plantilla en una unidad de trabajo que se aproveche de las diferencias intergeneracionales para enriquecerse tanto como personas, como equipo de trabajo para así convertir la diversidad en una ventaja competitiva a la organización.

El hecho de que la organización consiga en mayor o menor medida liderar de manera eficaz a esta fuerza de trabajo multigeneracional, puede reportar varios beneficios a la organización como indica Murphy (2007⁴¹). Estos beneficios pueden ser:

- Mejora en la cultura organizacional; ya que, si los líderes se ocupan por trabajar el entendimiento entre generaciones, mejorará a su vez el respeto entre los trabajadores, integración y productividad.
- Mejora en la competitividad, favoreciendo la integración y evitando la fuga de cerebros cuando las generaciones más mayores vayan dejando la organización, ya que las generaciones más jóvenes, si están integradas, irán aprendiendo de los mayores, lo que reduciría el vacío que dejarían los trabajadores más mayores al retirarse.
- Mejora en la efectividad del reclutamiento de personal de cualquier generación.
- Mejora en la moral y el compromiso de los trabajadores, ya que, si el líder sabe integrar y motivar a todos los trabajadores para que trabajen como una unidad utilizando una comunicación eficaz, independientemente de la edad o de la generación a la que pertenezca, los trabajadores se sentirán más motivados y comprometidos con la organización.
- Mejor retención de personal; organizaciones que hayan conseguido liderar a la fuerza de trabajo multigeneracional, se encontrarán con trabajadores más contentos y como se ha dicho antes, más comprometidos, y esto dará como resultado como es lógico una mejor retención de los trabajadores (Murphy 2007).

3.4. COMPETENCIAS DEL LÍDER MULTIGENERACIONAL

El papel de los líderes es fundamental para el buen funcionamiento de la organización, e influyen de manera mucho más determinante de lo que se suele pensar.

41 MURPHY, S. *Leading a Multigenerational Workforce*. Washington, D.C.: AARP. (https://assets.aarp.org/www.aarp.org/_articles/money/employers/leading_multigenerational_workforce.pdf) Accedido en 2019.

De hecho Branham (2005) después de analizar más de 20.000 entrevistas a trabajadores sobre las razones por las que habían dejado su último trabajo, de entre todas las posibles causas del abandono, la más frecuente era “la falta de confianza en los líderes” (como se citó en UNC Kenan-Flagler Business School, 2017⁴²).

La gente normalmente no abandona a la organización en la que están trabajando, abandonan al líder para el cual están trabajando. Por este motivo las organizaciones están empezando a tomarse la cuestión del liderazgo de manera más seria, ya que, si siguen teniendo líderes mediocres en su organización, la gente no se quedará (Orrell, s.f; como se citó en Reuteman, 2015⁴³). Por lo que el tener un líder competente es algo vital para toda organización y, para nuestro caso en concreto, un buen líder que tenga las competencias adecuadas para liderar a equipos multigeneracionales.

El líder multigeneracional según un estudio del (Observatorio GT, 2018, p. 12) debe tener un total de 10 competencias básicas y 2 competencias transversales, que son:

- Competencias básicas:
 1. Valores
 2. Rol de equipo
 3. Comunicación eficaz
 4. Consecución de objetivos
 5. Disfrute
 6. Estrategia de trabajo en equipo
 7. Formación
 8. Oportunidades de desarrollo
 9. Reconocimiento
 10. Conciliación
- Competencias transversales:
 1. Inteligencia emocional
 2. Perspectiva generacional.

42 UNC Kenan-Flagler Business School. A Guide to Leading the Multigenerational Workforce. Recuperado (https://cdn3.onlinemba.unc.edu/content/b5c0038fc225476eb1f7793b0396c3ff/Final_Multigenerational_Workforce_Guide_Optimized_Trial.pdf). Accedido en 2019.

43 REUTEMAN, R. This is how Millennials Want to Be Managed. Entrepreneur. (<https://www.entrepreneur.com/article/242507>) Accedido en 2019.

Además de estas competencias señaladas por el estudio del Observatorio GT, hay otra serie de competencias importantes para un líder multigeneracional eficaz como señala (Iden, 2016, p. 82):

- Consistencia, justicia y trato respetuoso.
- Comunicación liderada.
- Capacidad para proveer una amplia dirección laboral y trabajo en equipo.

3.5. ESTRATEGIAS DE GESTIÓN MULTIGENERACIONAL

La principal función de los líderes, en cuanto a la gestión de equipos multigeneracionales, es diseñar estrategias adecuadas para fomentar la cooperación e integración entre los integrantes de la plantilla de la organización, independientemente de su edad o generación a la que pertenecen, aprovechando la diversidad para generar ventajas competitivas y una mejora de la productividad.

Para esto, es importante que tanto los líderes como los trabajadores tengan claros los objetivos y las estrategias organizacionales, además, también es importante que los líderes entiendan que ellos son el motor del cambio en las organizaciones, por lo que son los primeros en tenerse que adaptar al cambio y generar soluciones para crear implicación y participación en sus empleados. Una gran cantidad de líderes en la actualidad no tienen claro esto, por lo que fracasan gestionando sus equipos. Una encuesta realizada por IBM (2014) señala que hay un elevado porcentaje de líderes que ni entienden las estrategias, ni lo que piden los clientes; lo que a su vez provoca que los empleados no sepan lo que los líderes quieren de ellos, generando estrategias poco eficaces de gestión (como se citó en Douglas-Mcnab, 2018⁴⁴).

Para desarrollar una estrategia de gestión de equipos multigeneracionales hay que tener en cuenta tanto los aspectos en común, como las diferencias existentes entre los empleados.

Los aspectos comunes en los empleados, independientemente de la generación a la que pertenezcan. Hay numerosos estudios que señalan las áreas en común que tienen, en cuanto al trabajo, las distintas generaciones como el estudio de Korn/

44 DOUGLAS-MCNAB, E. Managing the five generations. Aaspa Webinar. (<https://aaspa.org/wp-content/uploads/2018/03/Managing-5-Gen-in-the-Workplace-AASPA-2018-3-29-PDF-TO-SHARE.pdf>) Accedido en 2019.

Ferry que concluyó que todas las generaciones tenían las mismas o muy parecidas motivaciones o aspiraciones de su trabajo (Mlodzik y DeMeuse, 2009⁴⁵).

Ben Rosen indica que los empleados también esperan cosas muy similares de sus empleadores, como se citó en (White, 2011⁴⁶) :

- Trabajar en proyectos desafiantes.
- Compensación competitiva y justa.
- Oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional.
- Ser tratados con respeto y justicia.
- Poder optar a un equilibrio entre su vida laboral y su vida personal (White 2011).

A parte de las expectativas hacia sus empleadores, también según la investigación de Rosen, como se cita en (White, 2011), los trabajadores de cualquier generación tienen en común ciertos aspectos con respecto a la visión del trabajo:

- Desean que su organización tenga éxito para así poder aspirar a un trabajo duradero y estable.
- Esperan lo mismo de sus empleadores, como se ha dicho en la página anterior.
- Algún tipo de medida de éxito en su carrera, esto quiere decir, optar a promociones y al desarrollo de una carrera profesional estimulante y recompensante por su esfuerzo.
- Que la organización se sepa adaptar no tanto a las necesidades de cada generación, sino que comprendan que, en diferentes etapas de la vida de cada persona se tienen unas necesidades u otras.
- Que la organización se sepa adaptar a los retos que guarda el futuro.

Rosen señala que, aunque haya expectativas y motivaciones comunes entre las generaciones, no significa que no haya también diferencias intergeneracionales, pero cree que el punto de partida para crear un clima de cooperación intergeneracional son las cosas en común y no las diferencias, como se citó en (White, 2011).

45 MLODZIK, K. y DEMEUSE, K. A Scholarly Investigation of Generational Workforce Differences: Debunking the Myths. Korn/Ferry International. Los Angeles: CA (2009).

46 WHITE, M. Rethinking Generation Gaps in the Workplace: Focus and Shared Values. UNC Kenan-Flagler Business School. (https://www.kenan-flagler.unc.edu/executive_development/about/~media/C8FC09AEF03743BE91112418FEE286D0.ashx) Accedido en 2019.

Esto no quiere decir que no haya que tener en cuenta la diversidad como algo importante para gestionar y desarrollar estrategias de liderazgo en equipos multigeneracionales; es una cuestión también fundamental el saber valorar y entender las diferencias intergeneracionales sabiendo aprovechar la riqueza que pueden aportar, teniendo cuidado de no caer en los estereotipos y sobregeneralizaciones, ya que aunque dos personas pertenezcan a una misma generación pueden haber experimentado y vivido experiencias distintas (UNC Kenan-Flagler Business School, 2017). De hecho, según una encuesta publicada por Achieve Global en 2011 encontró que estos estereotipos generacionales pueden afectar al rendimiento de los trabajadores sin importar su nivel jerárquico en la organización, y de hecho pueden dañar de manera significativa la colaboración, productividad y relaciones entre los empleados de distintas generaciones (Blauth, et al, 2011; como se citó en White, 2011).

Por lo que cualquier líder que se enfrente al reto de crear estrategias para liderar y gestionar una plantilla multigeneracional en su organización, es importante que tenga en cuenta la riqueza que da la diversidad de experiencias y visiones, pero siempre partiendo de los puntos en común que tienen.

Teniendo esto en cuenta, hay varias cosas que los líderes pueden hacer para generar esa cooperación e integración en equipos de trabajo multigeneracionales. Según Fener (2013⁴⁷) los puntos básicos a tener en cuenta a la hora de desarrollar estrategias de este tipo son:

- Comunicación apropiada; Fener se refiere a que hay que tener en cuenta el estilo de comunicación según a la generación con la que te estás comunicando, adaptando los mensajes para generar una comunicación más eficaz.
- Creación de programas de cooperación en los que se fomente que los equipos de trabajo estén compuestos por miembros de generaciones distintas para que de este modo puedan compartir conocimiento y aprender a trabajar juntos.
- Animar a los líderes a ser flexibles para que así puedan también adaptarse a este cambio laboral tan grande que está ocurriendo en el presente y para que se puedan adaptar también a los desafíos que presenta el futuro.

Aparte de las aportaciones de Fener, Iden (2016) a partir de un estudio que realizó al respecto, éste propone otras dos estrategias que considera efectivas a la hora de liderar plantillas multigeneracionales:

47 Fener, E. Keeping the peace between Gen X and Gen Y employees. HRpayrollSystems. (<http://www.hrpayrollsystems.net/keeping-peace-gen-x-gen-y-employees/>) Accedido en 2019.

- Prácticas de compromiso creativas, como pueden ser jornadas y horarios de trabajo flexibles para que así los trabajadores puedan compaginar su vida laboral con la personal, planes de promoción y de desarrollo profesional dentro de la propia organización para que de esta manera los trabajadores vean que su trabajo puede obtener una recompensa etc. Estas prácticas medidas tendrían como objetivo reducir el malestar de los empleados en cuanto al trabajo para así favorecer la permanencia de estos en la empresa; evitando de esta manera la fuga de talentos interna.
- Creación de programas de entrenamiento y de *mentoring*, con el objetivo de generar espíritu de trabajo en equipo, favorecer la comprensión y la integración de los talentos que cada persona pueda aportar a favor del objetivo común del equipo o de la organización.

A parte de estos aspectos que pueden resultar eficaces para liderar equipos multigeneracionales de manera satisfactoria, en el mismo estudio Iden (2016), identifica algunos aspectos que, a la hora de implementar estas estrategias, es conveniente evitar:

- Obligar al cumplimiento forzoso de las normas, es importante explicar el sentido y objetivo de las distintas normas de la organización, no forzar su cumplimiento simplemente porque son normas. Esto sobre todo es importante para que al explicar y dar sentido a las normas, los trabajadores entiendan la importancia de las mismas.
- Evitar la poca claridad en los procedimientos organizativos. En épocas de cambio como el que se está viviendo en el presente, el tener algunos conceptos procedimentales claros y bien definidos es muy importante para evitar la confusión y asegurarse de que se procede y se realizan las cosas con responsabilidad.

4. CONCLUSIONES

Hoy en día vivimos en un contexto laboral que está en continuo cambio, en constante movimiento, lo que obliga a los líderes y gestores organizacionales a adaptarse y a ser flexibles, para no quedarse atrás y ser capaces de retener el talento en sus plantillas. Este cambio se debe a tres factores principalmente; el primer factor es el factor demográfico, cada vez la gente se queda más tiempo trabajando. Nos jubilamos más tarde, debido principalmente al aumento de la esperanza de vida y avances científicos en el campo de la salud, a la pérdida de ahorros debido a la crisis económica del 2009 y al elevado coste de vida e inestabilidad política actual.

El segundo factor que marca el cambio en el mundo laboral es el avance tecnológico. La tecnología se está desarrollando a un ritmo frenético, generando importantes cambios en la forma que trabajamos e incluso en la que vivimos, lo que hace que la forma de gestionar y liderar a los trabajadores tenga también que adaptarse. El tercer factor que está propiciando el cambio es la irrupción de las nuevas generaciones al mercado laboral, con visiones y necesidades distintas a las generaciones previas en el espacio de trabajo.

El contexto laboral que se está generando debido a estos factores de cambio es muy diverso, llegando a coincidir personas de hasta 5 generaciones distintas en un mismo espacio de trabajo. Esta situación se plantea como un gran reto para las organizaciones, ya que existen algunas diferencias intergeneracionales, lo que puede generar conflictos a su vez, perjudicando la productividad y eficiencia de la organización. Por lo tanto, las organizaciones necesitan líderes que sean capaces de liderar y gestionar plantillas multigeneracionales con lo que esto conlleva y además, hacerlo en un contexto laboral de continuo cambio.

Al ser tan importante el papel que tienen que ejercer los líderes organizacionales hoy en día, se ha empezado por definir qué es el liderazgo organizacional. Éste es un concepto bastante complejo que todavía está en desarrollo, y hay aproximaciones que se centran más en el apartado estratégico de lo que es un líder en una organización y otros que se centran más en el aspecto relacional. Es complicado recoger de manera justa el impacto que tienen los líderes en una organización, pero hemos sido capaces de concluir que el liderazgo organizacional es un proceso de influencia en el que el objetivo principal es conseguir la implicación voluntaria de los trabajadores para conseguir las metas de la organización como si fueran propias.

Un líder tiene varias funciones dentro de una organización como son: dirigir hacia el éxito, conseguir objetivos, optimizar recursos, involucrar a las personas alineando sus objetivos y valores con los de la organización, garantizar la posibilidad de desarrollo profesional y actualizar y mejorar la cultura organizacional.

El mundo laboral está en constante cambio, además, cada vez las plantillas en las organizaciones son más heterogéneas en lo relativo a la edad y gestionar estas plantillas multigeneracionales consiguiendo que esta diversidad suponga una ventaja competitiva para la organización es un gran desafío que se presenta a los líderes organizacionales en la actualidad. Es un reto porque estas plantillas pueden suponer una gran ventaja competitiva y reportar mucho beneficio a la organización si están bien gestionadas y lideradas, pero si en cambio esta diversidad no se sabe gestionar de manera adecuada, puede afectar de manera muy importante a la productividad y eficacia de la organización, llegando a suponer incluso una desventaja.

Una plantilla multigeneracional liderada correctamente puede reportar numerosos beneficios a la organización como pueden ser: una mejora en la cultura orga-

nizacional, una mejora en la competitividad favoreciendo la integración y evitando fuga de talento, mejora en la efectividad de reclutamiento para personas de cualquier generación, mejora en la moral y compromiso de los trabajadores o mejor retención de personal, ya que se encontrarán más contentos y comprometidos, lo que disminuirá las probabilidades de que se marchen.

Para favorecer la correcta gestión de estas plantillas, los líderes tienen que diseñar sus estrategias centrándose en los aspectos que tienen en común todas las generaciones, como son las aspiraciones y motivaciones laborales, expectativas de desarrollo profesional etc. Aunque esto no quiere decir que no haya que tener en cuenta las diferencias intergeneracionales. De hecho, es importante saber aprovechar estas diferencias ya que pueden añadir riqueza tanto de conocimientos, como de oportunidades a la organización.

Teniendo esto en cuenta hay varias cosas que los líderes organizacionales pueden hacer para crear estrategias que generen la cooperación, integración y cohesión de plantillas multigeneracionales. Algunos ejemplos son: crear una comunicación eficaz adaptándose al estilo comunicativo de cada generación, promover la cooperación fomentando los equipos multigeneracionales para favorecer el aprendizaje y trabajo en equipo, entender que el éxito del liderazgo en la actualidad pasa por saber ser flexible y saber adaptarse a los cambios, crear planes de compromiso creativos como pueden ser planes de desarrollo profesional u ofrecer flexibilidad laboral facilitando el poder compaginar la vida laboral y la personal y por último, crear programas de entrenamiento y *mentoring* recíproco, para que de esta manera se favorezca el aprendizaje entre generaciones, ayudando a entender que las diferencias no tienen por qué ser un problema sino que pueden ser una oportunidad de aprendizaje y enriquecimiento.

