



DIAGNÓSTICO DEL **LIDERAZGO** **INTERGENERACIONAL**



ObservatorioGT
Generación y Talento

SOCIO
ACADÉMICO:



**Universidad
Europea**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

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

PARTNER
TÉCNICO:



PATROCINADOR
INFORME:



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.

Elena Cascante

Presidenta
Asociación 50plus y Socia
Directora Observatorio GT



Ángeles Alcázar

Socia Directora
Observatorio GT

Marta Muñiz

Decana de la Facultad de Ciencias
Sociales y de la Comunicación
de la U. Europea de Madrid



DIAGNÓSTICO DEL LIDERAZGO INTERGENERACIONAL



Durante el primer ciclo de trabajo del Observatorio Generación y Talento se ha puesto de manifiesto cómo los conceptos de “Generación” y “Talento” se han convertido en elementos clave de la competitividad, no sólo para las empresas sino también para las personas y la riqueza de los Estados. Para conseguir ese objetivo hemos estado trabajando en determinar qué entendemos por talento y cómo éste evoluciona en función de cada generación. Hemos tratado de diagnosticar en grandes líneas lo que hemos denominado competencia generacional, analizando cuáles son los valores, principios, circunstancias, conocimientos y habilidades de las distintas generaciones. También hemos estudiado si 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.

Lo que hemos pretendido con el Estudio “Diagnóstico 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 que es necesario incluir una nueva competencia, la de la “gestión de la diversidad generacional”, así como implantar políticas que la

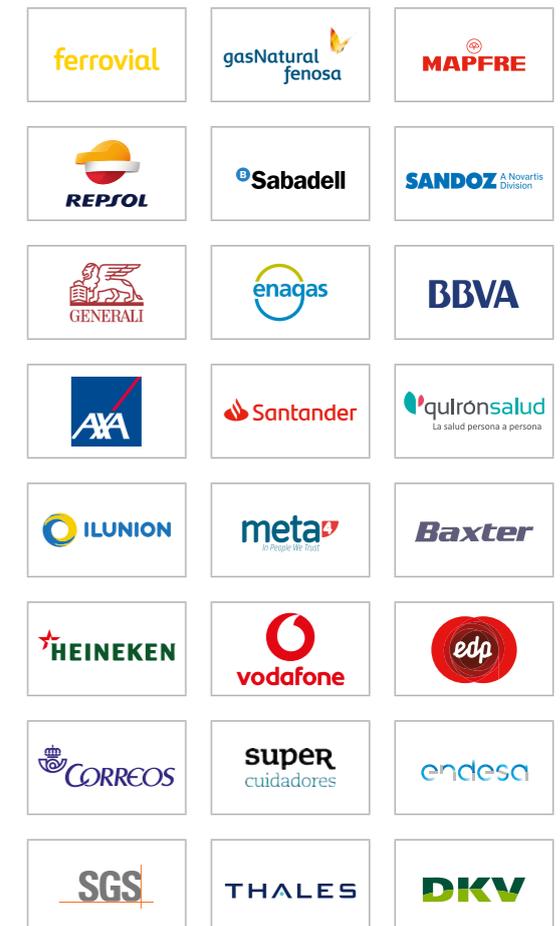
desarrollen como parte de los programas de formación de los directivos y mandos. Los nuevos líderes tienen que aprender a gestionar los equipos diversos para poner en valor el talento intergeneracional. Ello hará que ganemos en competitividad tanto desde un ámbito interno como en nuestro posicionamiento de mercado externo, donde el conocimiento de esta visión nos ayudará a comprender esa “globalidad” y los 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 ya que depende de las características de cada organización y de cada puesto.

En este sentido, el trabajo realizado por el Observatorio Generación y Talento y el equipo de investigadores podrá ayudar a todas aquellas organizaciones que quieran avanzar en el apasionante mundo de la gestión de personas por la senda de integración de la diversidad generacional.

DATOS DEL ESTUDIO

EMPRESAS PARTICIPANTES:



DATOS DEL ESTUDIO:

EMPRESAS PARTICIPANTES: 24

- Workshops managers: 4
- Managers participantes: 59
- Workshops profesionales de RR.HH: 5
- Profesionales de RR.HH. participantes: 123
- Focus group empleados: 6
- Empleados participantes: 45

Adaptación del contenido del informe y diseño interactivo realizado por ORH-Observatorio de Recursos Humanos.

¿POR QUÉ HAY QUE DESARROLLAR EL LIDERAZGO INTERGENERACIONAL EN LAS ORGANIZACIONES?

Identificar competencias de liderazgo intergeneracional y proponer un modelo objetivo para su validación es la aportación troncal del presente estudio, que proporciona así un instrumento de indudable valor para que las organizaciones puedan estructurar planes de desarrollo específicos para sus managers y mandos. Las voces de los expertos que han participado en el trabajo de campo reconocen claramente en la gestión de la diversidad una necesidad, una oportunidad y un acelerador que las organizaciones tienen ante sí para afrontar el que es, a día de hoy, un reto no sólo de competitividad sino también de supervivencia: el de su sostenibilidad.

 **Sabadell**



Salvador Farrés

Director de Gestión de RR.HH. Red y Conciliación



Alberto Ogando García

Director División HR



Susana Toril Velasco

Directora de Personas y Bienestar



José Morejón

Global Talent Management Director



José M. Pardos-Gotor

Head of Change Management & Sustainability



Arturo Gonzalo Aizpiri

Director corporativo de Personas y Organización



Silvia Lázaro Hernández

Directora de Comunicación Interna, Compromiso y Diversidad



Francisco de la Calle

Director de Recursos Humanos Iberia



Daniele Conrado Tovar

Subdirectora responsable de la Universidad Corporativa de Gas Natural Fenosa



Aurelio López-Barajas

CEO



 **TRADICIONALISTAS**
Nacidos antes de:
1955

y | x | bb | t

SU COMPORTAMIENTO DIRECTIVO VISTO POR LOS MANAGERS



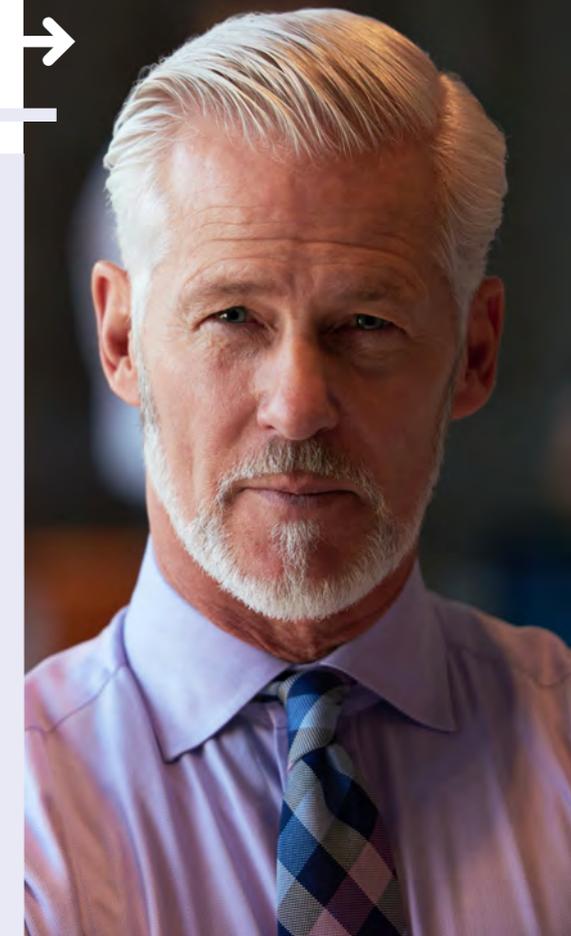
SU COMPORTAMIENTO DIRECTIVO VISTO POR SUS COLABORADORES

 ¿CÓMO SON? →

La Generación Tradicionalista es la 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 diseno recogido entre los discursos de los managers pertenecientes a esta generación y sus empleados en torno a la práctica totalidad de las dimensiones analizadas a lo largo del trabajo.

¿CÓMO SE LES PERCIBE?

- ✓ CORPORATIVOS.
- ✓ COMPROMETIDOS.
- ✓ EXPERIMENTADOS.
- ✓ ORIENTADOS A RESULTADOS.
- ✓ CERCANOS.
- ✓ PATERNALISTAS.



QUÉ OPINO
DE MI JEFE BB:
SI SOY...





 **TRADICIONALISTAS**
Nacidos antes de:
1955

y | x | bb | t

ROL EQUIPO CONCILIACIÓN OBJETIVOS
TRABAJO EN EQUIPO VALORES COMUNICACIÓN EFICAZ
FORMACIÓN OPORTUNIDAD DE DESARROLLO
RECONOCIMIENTO
DISFRUTE

EL DAFO DE LOS MANAGERS



SU COMPORTAMIENTO DIRECTIVO VISTO POR EL INVESTIGADOR



MEDIDAS PARA DESARROLLAR SU LIDERAZGO INTERGENERACIONAL



MULTIMEDIA



**SU COMPORTAMIENTO DIRECTIVO
VISTO POR LOS MANAGERS**



**SU COMPORTAMIENTO DIRECTIVO
VISTO POR SUS COLABORADORES**



¿CÓMO SON?

La Generación Baby Boomer es la que ha estado liderando las organizaciones hasta la fecha, pero ahora se encuentra en un momento de "sorpaso" por parte de las siguientes generaciones (especialmente la X). Se les reconoce como líderes potentes con altos niveles de esfuerzo, compromiso y dedicación, pero también se les ve poco flexibles a los cambios y como líderes paternalistas.

¿CÓMO SE LES PERCIBE?

- ✓ EXPERTOS.
- ✓ RÍGIDOS.
- ✓ CONTROLADORES.
- ✓ RESPETUOSOS.
- ✓ BUENOS TRABAJADORES.
- ✓ CON GRAN CAPACIDAD DE ESFUERZO.

QUÉ OPINO
DE MI JEFE BB:
SI SOY...





BABY BOOMER

Nacidos entre:

1956 - 1970

y | x | bb | t

ROL EQUIPO CONCILIACIÓN OBJETIVOS
 TRABAJO EN EQUIPO VALORES COMUNICACIÓN EFICAZ
 FORMACIÓN OPORTUNIDAD DE DESARROLLO
 RECONOCIMIENTO
 DISFRUTE



EL DAFO DE LOS MANAGERS

SU COMPORTAMIENTO DIRECTIVO VISTO POR EL INVESTIGADOR



MEDIDAS PARA DESARROLLAR SU LIDERAZGO INTERGENERACIONAL



MULTIMEDIA



Nacidos entre:

1971 - 1981

y | x | bb | t

SU COMPORTAMIENTO DIRECTIVO VISTO POR LOS MANAGERS



SU COMPORTAMIENTO DIRECTIVO VISTO POR SUS COLABORADORES



¿CÓMO SON? →

Por su situación de “puente”, “generación sándwich” y otros calificativos, para incidir en su papel de intermediarios en numerosos aspectos, los discursos entre jefes y empleados no presentan un gran disenso. En la mayoría de las dimensiones estudiadas los profesionales de RR.HH. más que plantear mejoras sustanciales, sugerirán aprovechar de forma más efectiva las sinergias encontradas en el discurso de managers y empleados de la generación X.

¿CÓMO SE LES PERCIBE?

- ✓ HUMANOS.
- ✓ PRODUCTIVOS.
- ✓ ADAPTATIVOS.
- ✓ CONCIENCIADOS PARA CONCILIAR.
- ✓ COLABORATIVOS.



QUÉ OPINO
DE MI JEFE BB:
SI SOY...



LOS MANAGERS DE LA
GENERACIÓN



Nacidos entre:

1971 - 1981

y | x | bb | t

ROL EQUIPO CONCILIACIÓN OBJETIVOS
TRABAJO EN EQUIPO VALORES COMUNICACIÓN EFICAZ
FORMACIÓN OPORTUNIDAD DE DESARROLLO
RECONOCIMIENTO
DISFRUTE

EL DAFO DE LOS MANAGERS



SU COMPORTAMIENTO DIRECTIVO VISTO POR EL INVESTIGADOR



**MEDIDAS PARA DESARROLLAR SU
LIDERAZGO INTERGENERACIONAL**



MULTIMEDIA



Nacidos entre:

1982 - 1992

y | x | bb | t

SU COMPORTAMIENTO DIRECTIVO VISTO POR LOS MANAGERS



SU COMPORTAMIENTO DIRECTIVO VISTO POR SUS COLABORADORES



¿CÓMO SON?



Generación conocida como Millenians, será la que lidere el cambio en las organizaciones durante la primera parte del siglo XXI. Son jóvenes preparados, ambiciosos, globales y dinámicos que están acostumbrados a moverse en entornos de crisis y a quienes se confía el pilotaje del cambio en la gestión de las organizaciones.

¿CÓMO SE LES PERCIBE?

- ✓ PERSISTENTES.
- ✓ EXIGENTES CON EL EQUIPO.
- ✓ AUTOEXIGENTES.
- ✓ INDIVIDUALISTAS / COLABORATIVOS.
- ✓ PRESIONADOS.
- ✓ ESTRATEGAS / RITMO FRENÉTICO
- ✓ EJES DEL CAMBIO.



QUÉ OPINO
DE MI JEFE BB:
SI SOY...





Nacidos entre:

1982 - 1992

y | x | bb | t

ROL EQUIPO CONCILIACIÓN OBJETIVOS
 TRABAJO EN EQUIPO VALORES COMUNICACIÓN EFICAZ
 FORMACIÓN OPORTUNIDAD DE DESARROLLO
 RECONOCIMIENTO
 DISFRUTE



EL DAFO DE LOS MANAGERS

SU COMPORTAMIENTO DIRECTIVO VISTO POR EL INVESTIGADOR



MEDIDAS PARA DESARROLLAR SU LIDERAZGO INTERGENERACIONAL



MULTIMEDIA

CONCLUSIONES

z | y | x | t

EL LIDERAZGO INTERGENERACIONAL, UNA NUEVA COMPETENCIA ORGANIZACIONAL

Han quedado patentes los importantes rasgos diferenciales de los estilos de dirección de las distintas generaciones de managers y también en qué línea deben ir las más relevantes iniciativas hacia su desarrollo. A partir de estos hallazgos y de la comprensión de los atributos que debería tener el líder ideal manifestados por los colaboradores, el equipo de investigación ha llegado a la conclusión de la necesidad de establecer una nueva competencia organizacional, denominada **LIDERAZGO INTERGENERACIONAL**, para avanzar en su gestión y desarrollo.

¿CÓMO ES EL LÍDER IDEAL?

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		



EL MODELO DE COMPETENCIA DE LIDERAZGO INTERGENERACIONAL

EL MODELO DE COMPETENCIA DEL LIDERAZGO INTERGENERACIONAL® del Observatorio Generación & Talento y la Universidad Europea de Madrid está diseñado sobre la base de **12 Competencias, 2 transversales y 10 específicas**, que sirven de instrumento de desarrollo y medición para que cualquier empresa, adaptándolo a su realidad organizativa, pueda avanzar en el desarrollo su liderazgo intergeneracional.

MODELO DE COMPETENCIA INTERGENERACIONAL

COMPETENCIAS TRANSVERSALES

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS





DIAGNÓSTICO DEL LIDERAZGO INTERGENERACIONAL

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

Este documento es el informe ejecutivo del 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**, elaborado por el Observatorio Generación & Talento y su socio académico la Universidad Europea de Madrid. Si está interesado en obtener el estudio completo puede solicitarlo en www.generaciona.org

Adaptación del contenido del informe y diseño interactivo realizado por:
ORH-Observatorio de Recursos Humanos.

Innovamos en la gestión de la diversidad generacional

El **Observatorio Generación & Talento** es un órgano impulsado por la **Asociación 50Plus** para la investigación, análisis y formación en materia de diversidad generacional y su impacto en la realidad socio-económico-laboral en las personas y organizaciones.

SOCIO
ACADÉMICO:



Universidad
Europea

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

PATROCINADOR
INFORME:



PARTNER
TÉCNICO:



IMPULSA:



MEDIO
COLABORADOR:



SOCIOS COLABORADORES:

