

ANA MATARRANZ Y ENRIQUE ARCE

EL PODER DE LA
DIVERSIDAD
GENERACIONAL



Cómo conseguir que la admiración
entre generaciones haga la empresa
más humana y competitiva



ÍNDICE

Nota del editor	11
Introducción	13

PARTE 1. LIDERAZGO

1. La magia de la convivencia entre generaciones: un <i>coupage</i> perfecto Juan Manuel Sánchez.....	19
1. Soleras y criaderas.....	19
2. Algunas políticas de recursos humanos.....	23
2. Los CEO ante la gran renuncia. El perfil del líder ante la diversidad Antonio Núñez.....	27
1. Liderar en la gran renuncia.....	28
2. Características del nuevo líder.....	31
3. Choque de trenes entre generaciones, del conflicto a la oportunidad Soledad Villar.....	33
1. Un marco teórico para entender el conflicto.....	34
2. Conociendo la adaptación de las empresas a la interacción generacional.....	36
3. Cómo hacer convivir todas las generaciones en la empresa.....	39
4. Fomentado el aprendizaje y liderazgo.....	40
Conclusión.....	43
4. ¡Me gusta trabajar contigo! La compensación al servicio de la transformación cultural Lorena Ruiz.....	45
1. El tiempo y la edad.....	45
2. Ideas inspiradoras.....	46

3. Plan de acción.....	47
4. Diversidad generacional	50
5. De la élite a la democratización de los beneficios. La transformación de los beneficios sociales en las organizaciones	
Ana Matarranz.....	55
1. El choque generacional como catalizador del cambio.....	55
2. Un viaje histórico hacia la democratización.....	56
3. El salto de <i>client first</i> a <i>people first</i> en un contexto laboral multigeneracional.....	59
4. Hacia un futuro de personalización y sostenibilidad...	61
Conclusión.....	62

PARTE 2. PRODUCTIVIDAD

6. Teletrabajo productivo y generacional, ¿impacto en el absentismo?	
Alberto Iglesias.....	65
1. Teletrabajo y edad.....	66
2. Teletrabajo y absentismo.....	69
7. Maridaje de experiencia y juventud en la era digital	
César Calleja.....	75
1. Evolucionamos gracias al desafío	75
2. La revolución que vivimos	76
3. El talento tecnológico conjunto de jóvenes y mayores como respuesta al desafío	78
4. Necesidad de talento <i>senior</i>	81
5. Propuesta de valor para el joven tecnológico.....	82
Conclusión.....	83
8. Las franquicias: una opción para emprendedores sin edad	
Eva Ivars.....	85
1. El cambio del mundo laboral	85
2. Origen del modelo de franquicia.....	86
3. El modelo de franquicia: un camino profesional para emprendedores de todas las generaciones	88
4. Innovación intergeneracional: un lugar para crecer y aprender juntos.....	90
5. El respaldo de una marca que genera confianza	91
6. Factores claves de éxito	92
7. El caso Afflelou: un espacio para todas las edades	93

PARTE 3. FORMACIÓN Y DESARROLLO

9. Desaceleración profesional	
Enrique Arce.....	97
1. Una vida más larga.....	99
2. La desaceleración profesional.....	102
3. Pasos para organizarla	104
Conclusión.....	106
10. Talento y <i>mentoring</i> cruzado intergeneracional	
Monica Zai	107
1. <i>Mentoring</i> , una herramienta de crecimiento personal.....	107
2. <i>Mentoring</i> en Heineken	110
3. <i>Mentoring</i> y edad	115
11. Generaciones sin fronteras: contrastes en la conquista de una carrera global	
Begoña Landazuri	117
1. Carrera profesional, una secuencia sencilla llena de decisiones críticas.....	119
2. La oferta.....	121
3. Preferencias de destino y otras consideraciones.....	123
4. Retorno del talento.....	124
PARTE 4. ENTORNOS SALUDABLES	
12. Entornos saludables como herramienta para el compromiso y la gestión de personas adaptados a todas las edades	
Mónica G. Ingelmo	129
1. La nueva empresa saludable.....	130
2. Datos y más datos.....	132
3. Enfermedades no transmisibles.....	134
4. Factores clave para implantar una cultura de empresa saludable.....	136
13. La ciencia del bienestar corporativo. <i>Insights</i> para el alto desempeño intergeneracional	
Nítida Pastor	139
1. Introducción: el desafío del bienestar empresarial.....	139
2. Estrés: un fenómeno individual y colectivo.....	140
3. Identificar las variables que condicionan el estrés: la etapa pre y el porqué de la prevención	141

4. Resultados.....	142
5. Personalización del modelo de resiliencia y prevención.....	145
14. ¡Bienvenidos a la familia! Estrategias empresariales para la integración de los nuevos modelos de familia	
Beata (Bea) Makowka.....	149
1. Avanza en la celebración de la diversidad familiar.....	149
2. Familias en todas sus formas: los modelos familiares.....	150
3. Familias más allá de los lazos de sangre: familia elegida	153
4. Familias en evolución: perrijos, gatijos y la diversidad familiar del siglo XXI	153
5. Abrazando la diversidad de modelos de familia en el ámbito laboral.....	155
Conclusión.....	159
PARTE 5. MARCO REGULATORIO	
15. El desafío de regular la convivencia intergeneracional	
Raquel Flórez	163
1. Derecho al trabajo sin importar la edad.....	164
2. Principio de igualdad, no discriminación	165
3. Salud y seguridad en el trabajo	168
4. Formación	169
5. Extinción de la relación laboral	169
Conclusiones	173
Epílogo	175
Autores	179
Notas	183

Nota del editor

Un editor siempre ha de estar atento a las tendencias y cambios de la sociedad y, en lo posible, adelantarse a ellas. Una de esas dinámicas imparables viene determinada por el envejecimiento de la población, la escasez de jóvenes trabajadores, el retraso en la edad de jubilación y la necesidad de gestionar sabiamente la diversidad generacional en el seno de la empresa en tiempos de intensa transformación digital. Queríamos ahondar en la materia y, para ello, nadie mejor que dos autores muy queridos en nuestra casa, Ana Matarranz y Enrique Arce. Tras el éxito de su anterior libro *El factor edad. Cómo la convivencia intergeneracional puede mejorar las empresas y la sociedad*, que publicamos en 2024, los autores nos regalan una nueva obra, *El poder de la diversidad generacional*, que aporta una visión más práctica y aplicada a la empresa y a las personas que en ella trabajan. Muy bien articulada alrededor de los grandes temas centrales, recoge la sabiduría de varios expertos en áreas diversas, que nos muestran cómo conseguir gestionar la diversidad generacional y luchar contra el pernicioso edadismo.

Como editores, nos sentimos muy satisfechos con la aportación de los autores y expertos al complejo fenómeno del factor edad, fenómeno que nos marcará de manera muy vívida en el inminente futuro. Esta obra, además, ve la luz en el momento más oportuno y, sin duda alguna, supone una valiosa aportación al debate que, como sociedad española y europea, debemos mantener de manera profunda y sosegada, al tiempo que urgente. La historia no nos esperará en estos tiempos de inteligencia artificial y vendaval digital.

Excelente libro para actuar con inteligencia, enhorabuena por la tarea.

Manuel Pimentel Siles
Editor de AlmuzaraLibros

Introducción

La admiración mutua entre generaciones



El mundo que conocemos hoy no se construyó en soledad. Es, y sigue siendo, el resultado de una sinfonía de generaciones que colaboran, aprenden unas de otras, se desafían y dejan un legado de innovación, esfuerzo y humanidad. Este libro es un homenaje a esa colaboración, un puente entre edades, conocimientos y perspectivas que nos recuerda que juntos no solo llegamos más lejos, sino que creamos algo más profundo, sólido y significativo. Desde los inicios de la Revolución Industrial hasta las empresas más innovadoras de la actualidad, a través de movimientos sociales o situaciones cotidianas en familias y comunidades, la historia demuestra que el cambio sucede cuando nos admiramos, escuchamos y colaboramos.

En 1775, James Watt, escocés de 33 años, patentó la máquina de vapor. Pero no fue hasta seis años después cuando Matthew Boulton, un empresario de 47 años de Birmingham, le proporcionó apoyo financiero para comercializar la idea. Este hito marcó el comienzo de la Revolución Industrial y fue posible gracias a unas instituciones que protegían los derechos de propiedad y favorecían la economía y gracias a la visión de una persona cercana a los 50 años que advirtió el interés comercial de la idea de un joven audaz y

persistente que innovó y cuestionó las formas tradicionales de hacer las cosas.

El ejemplo no es único. En 1977, Steve Jobs y Steve Wozniak, dos jóvenes californianos, aceptaron la experiencia en los negocios y un cheque de 250 000 dólares de Mike Markkula —trece años mayor que Jobs—, para estructurar el negocio y dar inicio al éxito de Apple. De nuevo, la experiencia y visión de un mentor fueron esenciales para que una idea innovadora se materializara y prosperara.

Un caso parecido es el de Mark Zuckerberg, fundador de Meta (anterior Facebook) en 2004 cuando tenía 20 años. Su mentor fue Donald Graham, experimentado CEO de The Washington Post Company de 66 años. Juntos, tendieron puentes entre generaciones y formas distintas de concebir los medios para dar forma a esta red social. No cabe duda de que los mentores con experiencia juegan un papel clave en el éxito de muchos negocios.

Los anteriores son ejemplos empresariales pero la colaboración intergeneracional no acaba en la empresa. Malala Yousafzai, una joven activista paquistaní, fue reconocida con solo 17 años con el Premio Nobel de la Paz en 2014 por luchar en pro de los derechos a la educación de mujeres y niñas en su país. Se convirtió en la persona más joven en recibir un premio nobel.

A pesar de que su activismo estuvo cerca de costarle la vida, fue apoyada en todo momento por su padre, Ziauddin Yousafzai, de 45 años, por aquel entonces director de una escuela femenina en Mingora, la principal ciudad de la región. Entre ambos crearon el Fondo Malala para mejorar la educación en el mundo. De ella es la frase: «Un niño, un profesor, un libro y una pluma pueden cambiar al mundo. La educación es la única solución». Compartir valores entre generaciones tiene un enorme poder de cambio. Malala sola no lo habría logrado. Su padre tampoco, sin ella.

Estos ejemplos muestran cómo la combinación de ideas frescas y experiencia consolidada puede dar lugar a innovaciones, movimientos sociales e impactos positivos tanto en empresas como en la sociedad. Si esta pauta de entendimiento se repitiera (y a lo largo de la historia ha tenido lugar muchas veces) y se facilitara, tendríamos la oportunidad de mejorar nuestras sociedades y hacer más competitivas nuestras empresas.

La convivencia entre generaciones no es un lujo; es una necesidad. Este libro no solo comparte casos y reflexiones, sino que es una invitación

a la acción: a los jóvenes, para que valoren el tesoro de la experiencia; a los mayores, para que abracen las nuevas ideas y el ímpetu de las nuevas generaciones; y a todos nosotros, para que entendamos que las diferencias son una fortaleza, no un obstáculo.

Pero más allá de los casos y las estadísticas, este libro tiene un propósito claro: encender una chispa en ti. Queremos que, cuando lo leas, sientas el impulso de formar parte del cambio, de construir empresas y sociedades donde cada generación tenga un lugar en la mesa y un papel en la conversación. Porque si no aprovechamos la riqueza de las ideas jóvenes y el conocimiento acumulado, estaremos condenados a repetir errores y a perder oportunidades.

Parafraseando a Juan Luis Arsuaga: a la «fiesta del empleo» estamos todos invitados, jóvenes y mayores. En el segundo trimestre de 2024, España contaba con 6.9 millones de personas entre 55 y 64 años —cercanos a la jubilación—, frente a 5.2 millones entre 20 y 29 años —en el inicio de su vida profesional—. Si de ese total de población cercana a la jubilación, abandonan el mercado los 4.7 millones que están activos, perderemos invitados y con ello capital intelectual difícil de reemplazar por el desaprovechamiento del conocimiento tácito, el que no se queda en las bases de datos. Además, su salida provocará un menor consumo, menos recaudación impositiva, menos ahorro y emprendimiento y mayor gasto público en pensiones.

Por otro lado, si no damos entrada a los jóvenes, estaremos desaprovechando su enorme potencial innovador. Pero no solo se trata de que la fiesta sea más numerosa, sino de que todos bailen. Es decir, que se generen sinergias entre personas distintas, que piensan y sienten de maneras diversas. Todos los cerebros son distintos cuando funcionan a su aire, pero el sistema se enriquece cuando se interconectan. Como dice Harari en *Nexus, sapiens* no es el rey de la creación solo por ser más sabio, sino, y quizá más importante, por ser más colaborativo y colaborador.

Y todo esto solo es posible si nace de la admiración mutua. Una generación que no admira a sus predecesores no aprovecha su saber y una generación que no admira a sus descendientes desaprovecha su creatividad. Admirar al otro es interesarse por cómo piensa, lo que hace y lo que siente. Y esa admiración puede generar grandes efectos beneficiosos y significativos, por ejemplo:

- **Transmisión de conocimientos y mejora de la economía.** Los jóvenes pueden aprender habilidades, valores y lecciones de vida

que no se enseñan en entornos formales, como escuelas o universidades. Este intercambio intergeneracional enriquece el conocimiento colectivo de la sociedad y ayuda a los jóvenes a tomar decisiones más informadas.

- **Mejora de la salud mental y emocional en los mayores.** Para los que tienen más edad, participar de forma activa en la empresa contribuye a mantener el autoconcepto, la autoestima y a reducir los riesgos de depresión y olvido. Los más mayores que participan así tienen una mejor salud emocional
- **Desarrollo de habilidades sociales, empatía y cohesión social.** Al colaborar con personas mayores, los jóvenes desarrollan habilidades sociales, tolerancia y empatía. Las sociedades con una convivencia intergeneracional activa suelen ser más solidarias y cohesionadas. La integración reduce las brechas entre generaciones y crea un sentido de pertenencia compartido.
- **Innovación y adaptación a los cambios tecnológicos.** Los jóvenes, más familiarizados con las innovaciones tecnológicas, pueden ayudar a los mayores a comprender y adaptarse a las nuevas tecnologías que renuevan las formas de trabajo. Esto reduce la brecha tecnológica y facilita que los de más edad mantengan su autonomía y conexión con la sociedad digital.

Agradecemos profundamente a los coautores de esta obra, verdaderos maestros en sus campos, que han compartido su conocimiento con generosidad y visión. Y también a ti, lector, porque al sumergirte en estas páginas, estás dando un paso hacia un futuro más colaborativo, justo y lleno de posibilidades.

Nuestra sociedad necesita aprovechar todo su talento. No podemos perder invitados a la fiesta y mucho menos que dejen de bailar. Por eso, te invitamos a unirme al baile, a que leas, reflexiones y actúes. Este es el momento de conectar, de admirarnos mutuamente y de construir juntos.

Parte 1

LIDERAZGO

1. La magia de la convivencia entre generaciones: un *coupage* perfecto

Juan Manuel Sánchez

Director corporativo RR. HH. en González Byass



1. Soleras y criaderas

Cuando me propusieron participar en este libro y escribir un capítulo sobre la convivencia intergeneracional, lo primero que me vino a la cabeza fue el peculiar método de envejecimiento del vino de Jerez.

Este vino tiene una forma única de envejecimiento: el método soleras y criaderas, que implica la convivencia en una misma bota —así se denomina a la barrica en esta denominación de origen— de vinos de varios años de vejez junto con mostos recién vendimiados.

Fue el ingenio de los bodegueros de finales del siglo XVIII y comienzos del XIX lo que dio origen a este sistema. Al aprovechar la forma de almacenar y gestionar el espacio en las bodegas —se disponen las botas en cuatro alturas, conocidas en Jerez como andanas—, deciden conservar y replicar la calidad y el estilo de cada vino. El proceso consiste en extraer un porcentaje del vino de la fila más baja, llamada

solera, que contiene el vino más antiguo y listo para el consumo. Esa cantidad se repone con vino que procede de la fila inmediatamente superior, la primera criadera. A su vez, esta se rellena con vino de la siguiente criadera, y así sucesivamente hasta llegar a la última, que se completa con el vino nuevo de la cosecha del año, conocido como sobretablas.

Así nació un sistema ingenioso: un método dinámico de envejecimiento basado en el cabeceo, es decir, la mezcla de distintas añadas. Cada año se introduce el vino más joven en la cuarta criadera, que con el paso del tiempo se irá mezclando y madurará a través de las sucesivas criaderas, hasta alcanzar finalmente la solera.

Si lo comparamos con la vida humana, cuando introducimos un vino joven (sobretablas) en el sistema de criaderas y soleras, este se enriquece con las bondades, el equilibrio y la sabiduría de las añadas más viejas. A su vez, aporta al sistema, fresca, fuerza y nutrientes. El sobretablas, ese vino joven, es sangre nueva que da vida a las soleras.

A la fuerza, fresca y verdor de los mostos recién vendimiados se le une la estructura y la madurez de los vinos de generaciones anteriores que ya reposan en el interior de la bota. Vinos de perfiles muy diferentes se mezclan y producen un maravilloso resultado. No se trata de un sistema basado en añadas individuales, sino del fruto de la interacción entre varias generaciones, donde el producto final es tan armonioso que resulta imposible distinguir qué ha aportado cada vino.

Del mismo modo, hoy —quizás por primera vez en la historia— pueden convivir hasta cinco generaciones distintas en un mismo entorno laboral. Cada una con su propia visión del mundo, necesidades, perfiles y, con frecuencia, diferentes escalas de valores, además de un importante desfase cultural. Este escenario constituye todo un reto para los profesionales de recursos humanos y los directivos en general que afrontan una situación sin precedentes a los que asirse, y que deben ser capaces de generar mecanismos que faciliten este proceso de adaptación.

Aunque este capítulo no pretende describir en detalle las características de cada generación, resulta necesario, al menos, señalar algunos rasgos clave que permitan formular recomendaciones sobre cómo trabajar de forma integrada. El objetivo es alcanzar ese vino redondo, producto de la colaboración entre todas las generaciones que conviven en una misma organización.

Debo dejar claro que no creo en las etiquetas ni en las generalizaciones que uniformizan a generaciones enteras de personas como

cortadas por un mismo patrón. Es evidente que cada generación muestra unos rasgos comunes, pero esto ha sucedido siempre a lo largo de la historia de la humanidad y el ser humano se las ha tenido que ingeniar para adaptarse.

Lo que ocurre hoy es que esas diferencias generacionales se están haciendo más visibles —o, si se me permite la expresión, más publicitadas— que nunca.

La denominada generación *millennial*, tiene unas características muy distintivas como: el uso generalizado de la tecnología (la mayoría son nativos digitales), su enfoque en el trabajo en equipo, la búsqueda de propósito y significado en su trabajo y la necesidad de demostrarle al mundo lo que son capaces de hacer. Para ellos, las tradicionales estructuras jerárquicas de las organizaciones representan un freno en sus aspiraciones que no están dispuestos a tolerar. Para sentirse realmente comprometidos, requieren de una cultura y un liderazgo más cercano, que genere un entorno de colaboración, transparencia y reconocimiento.

Como afirma el Informe de Deloitte University *The Radical Transformation of Diversity and Inclusion. The Millennial Influence*¹: «In order to be fully engaged, millennials require supportive leadership and a supportive culture. For millennials, leaders and culture are supportive when they promote a collaborative environment in which employees can see the impact of their work, understand the value they bring to the organization, and are recognized for their efforts».

Al mismo tiempo, se suman otras características como la falta de fidelidad y el deseo de un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo que supone un auténtico reto para aquellos líderes que tienen que dirigirlos. Y más aún cuando estos líderes pertenecen a otras generaciones como son los *baby boomers* o la denominada generación X.

Las generaciones más veteranas se han caracterizado por buscar una mayor estabilidad laboral, bajo el modelo del empleo para toda la vida en el que la actividad laboral representaba una parte fundamental —y muy absorbente, cabría decir— de su vida, lo que les ha hecho en ocasiones descuidar el ámbito familiar. Además, su incorporación al entorno digital, por lo general, ha sido tardía.

Como afirma el Informe de Randstad, *Employer brand research*², el 53 % de los *boomers* estiman que la seguridad laboral es un factor de importancia a la hora de elegir a su empresa ideal. Este porcentaje disminuye claramente para los *millennials* y la generación Z. Además,

frente a la mayor tendencia al trabajo en equipo de los *millennials*, las generaciones de los mayores presentan rasgos de mayor competitividad e individualismo.

Todo esto pone de manifiesto el *gap* cultural y profesional que existe entre las generaciones, lo que puede llevar, en ocasiones, a conflictos si la situación no se gestiona de la forma adecuada. Por ejemplo, si un miembro de la generación *millennial* no encuentra adecuada una respuesta por parte de su jefe, no dudará en saltarse la jerarquía y acudir al superior de este. Probablemente su jefe percibirá ese comportamiento como una falta de respeto o un cuestionamiento de su autoridad, lo que puede llegar a generar una incómoda relación.

Si esta incomodidad persiste, el *millennial* no dudará en abandonar la compañía. Para un *millennial*, el ambiente en el trabajo y la relación con su jefe son las principales causas de abandono de una empresa. Como afirma el referido informe de Randstad³, el 48 % de los *millennials* consideran importante que la empresa contratante ofrezca un ambiente de trabajo agradable, mientras que para la generación Z este aspecto no es tan relevante.

En esta misma línea, Myers y Sadaghiani⁴ sostienen que los *millennials* desean trabajar con compañeros que sean «amigos, que no sean muy competitivos, que pudieran pedirles consejo y que el trabajo juntos sea fácil y ameno», donde haya un clima de amabilidad y colaboración. Por tanto, es conveniente que el lugar de trabajo tenga un ambiente laboral distendido y agradable.

Según lo que hemos visto hasta el momento, la importancia de establecer mecanismos de colaboración y diálogo entre los líderes y los *millennials* para construir una relación efectiva y mutuamente beneficiosa resulta trascendental. Como en el sistema de soleras y criaderas, ambas partes tendrán que esforzarse para entender las características y la escala de valores de la otra parte y llegar a un consenso en cuanto a la mejor forma de trabajar dentro de la organización.

Como afirman Gibson, Greenwood y Murphy⁵, los líderes deben poner énfasis en aprender sobre la satisfacción laboral y los niveles de compromiso de sus equipos, en especial, en contextos donde conviven múltiples generaciones dentro de la empresa.

Una vez analizado de forma somera el desfase generacional que puede darse en el entorno laboral, vamos a revisar algunas reglas básicas que, a mi juicio, pueden convertir la convivencia intergeneracional en una fuente de productividad y enriquecimiento mutuo.

2. Algunas políticas de recursos humanos

Conviene aclarar que aquí me referiré únicamente a algunas políticas de recursos humanos donde, en mi opinión, el *gap* cultural y generacional es más pronunciado y potencialmente conflictivo.

No me ocuparé de aspectos como la retribución, los procesos de selección (más allá de la lógica importancia de tener en cuenta los valores y perfiles de cada generación), los efectos del teletrabajo o el nuevo entorno virtual, etc. Aunque todas estas prácticas son relevantes, considero que las percepciones generacionales en torno a estos aspectos difieren menos que en áreas como la estructura organizacional, el liderazgo, la cultura en la compañía, la evaluación del desempeño, o lo que entendemos por promoción, formación o desarrollo profesional.

Entrando ya en un análisis más profundo, es evidente que, en general, las estructuras de las compañías actuales —a excepción de las cada vez más numerosos *startups*— han sido diseñadas por miembros de las generaciones *baby boomer* o X, por lo que deben adaptar su filosofía de trabajo a la nueva realidad.

En esta línea, el profesor Guido Stein⁶ sostiene que las políticas de gestión deben adecuarse a cómo son y cómo se comportan estas nuevas generaciones para poder potenciar sus capacidades. Y, como se ha mencionado, establecer mecanismos de diálogo, transferencia de conocimientos y conocimiento compartido resulta fundamental para la convivencia entre estas distintas generaciones.

Según el manual de G. Stein —y siguiendo a otros autores— esta transferencia ya no es unidireccional, sino bidireccional, por lo que recomienda para ello programas conocidos como *reverse mentoring* o mentoría inversa.

En esta misma línea, el Informe de Adecco, *La diversidad generacional en los equipos de trabajo*⁷, aconseja que, los programas de mentoría deben orientarse a facilitar que cualquier persona con talento —independientemente de su edad— comparta su conocimiento con los demás. Menciona también la existencia de algunas empresas que ya aplican el *reverse mentoring*, que consiste en emparejar perfiles *junior* y *senior* para fomentar un aprendizaje mutuo: unos aportan experiencia, y otros, competencias y tendencias emergentes.

En el marco del diálogo intergeneracional es importante que las generaciones más veteranas en la compañía ayuden a las nuevas

generaciones a entender su cultura y estructura. En este sentido, el profesor Stein aconseja la puesta en marcha de una especie de *soft-power* en la cultura empresarial. Es decir, mecanismos sutiles o normas de baja intensidad como un instrumento útil para la transformación cultural por su mayor flexibilidad y más fácil implantación.

Se revela más que necesario, por tanto, la creación de espacios de intercambio generacional que fomenten el diálogo y la colaboración y que nos ayuden a eliminar —o al menos minimizar— el *gap* cultural. Así lo menciona también el referido informe de Adecco⁸.

Como ya se ha señalado, las nuevas generaciones que se incorporan al mercado laboral tienen menos afinidad hacia las organizaciones muy jerarquizadas, y se sienten más cómodas en culturas empresariales con menos reglas, pero bien definidas. En esta línea, los autores Hershatter y Epstein⁹, afirman que los *millennials* prefieren organizaciones con la toma de decisiones centralizada, y responsabilidades, procesos y reglas claramente establecidas.

Otro aspecto muy señalado es la mayor necesidad de *feedback* y liderazgo cercano por parte de las generaciones más jóvenes. El *mánager* debe poner especial énfasis en proporcionar este *feedback* de manera cercana e incluso con delicadeza, y hacer hincapié en el aspecto del desarrollo personal, de forma que quede palmario que lo que es objeto de valoración es una serie de comportamientos que la persona evaluada muestra en el desempeño del rol, y no su *valía* como persona.

Es fundamental que el *feedback*, que se lleva a cabo de forma tan frecuente como sea posible, se centre en el desarrollo del evaluado, de manera que muestre claramente sus fortalezas y se consensúen, en la medida de lo posible, las áreas de mejora detectadas por el *mánager*.

En esta línea, la mejor forma de liderar a las nuevas generaciones pasa por un liderazgo cercano, que no intente convertirse en un modelo para ellos ni se base en el uso de la autoridad. En este sentido, el profesor Stein afirma que «el jefe será admitido por el *millennial* en función de su prestigio profesional y de la coherencia de sus actos»¹⁰. Por tanto, la mejor forma de liderar será a través de la legitimación en la relación del día a día con el *millennial*, mostrando la pericia técnica en el ámbito de actuación concreto, pero sin imponer el modelo de forma autoritaria.

Adicionalmente, se exige del *mánager* importantes niveles de autocrítica. Como afirma de nuevo el profesor Stein: «para las nuevas

generaciones sobran los líderes carismáticos y visionarios y demandan liderazgo cercano y transparente»¹¹.

Otra práctica de recursos humanos fundamental para la dirección de equipos de estas nuevas generaciones es el establecimiento de una política de formación y aprendizaje continuo. Así lo aseguran tanto el informe de Adecco que nos habla de la necesidad de crear «programas de aprendizaje permanente (*reskilling* y *upskilling*) que aseguren la sostenibilidad del puesto, la adaptación de la persona a las necesidades de la compañía y de la compañía a las de su equipo»¹² como el informe de Randstad que afirma que el 31 % de los miembros de la generación Z permanecerán en la empresa si esta le ofrece formación de calidad¹³.

En paralelo, la creación de un entorno retador que les facilite a las nuevas generaciones la asunción de distintos roles se manifiesta como una práctica más que recomendable en la dirección de estos equipos. Hay que permitirles saltar de actividad en actividad, ya que se muestran muy reacios a la monotonía y a las tareas o proyectos repetitivos.

Una estrategia eficaz para lograrlo es la creación de *task forces* interdepartamentales, en las que convivan distintas generaciones que colaboren en un mismo proyecto. Este tipo de entornos ágiles y colaborativos suponen un estímulo adicional para los perfiles más jóvenes.

También debe considerarse la fuerte necesidad de reconocimiento y visibilidad que muestran estas generaciones. Permitir que los *millennials* y miembros de la generación Z participen, aunque sea de forma puntual, en reuniones directivas o comités donde puedan presentar temas o proyectos que lideran, supone una fuente importante de motivación y compromiso.

En coherencia con lo anterior, la generación de un entorno con promociones y reconocimientos continuos se convierte en una imperiosa obligación para una adecuada dirección de estos equipos. Más allá de asumir nuevas responsabilidades, los *millennials* requieren de un plan de carrera lo más realista y honesto posible.

El tradicional camino vertical de ascensos y promociones tiene que convertirse en un itinerario más ágil y continuo, que incluya igualmente el desarrollo horizontal y con conversaciones sobre la carrera profesional mucho más frecuentes. A diferencia de la generación *baby boomer* o X, el *millennial* no está dispuesto a esperar varios años para obtener una promoción y reconocimiento. Por lo que el diseño de

itinerarios profesionales que incluyan saltos más frecuentes se muestra de todo punto aconsejable.

Como colofón, resulta conveniente mencionar que las nuevas generaciones demandan sentirse parte de un proyecto, y pensar que su trabajo tiene sentido y un propósito concreto. De este modo, necesitan «percibir que las empresas tienen alma, que son organizaciones vivas con estilos, valores y culturas diferentes»¹⁴ y que, por tanto, las eligen en función de que cumplan con esos criterios y requisitos.

En este mismo sentido, el profesor Dave Ulrich de la Ross Business School de la Universidad de Michigan afirma que «a los *millennials* les gusta trabajar donde quiera que encuentren significado y propósito»¹⁵.

