

## **La convivencia de diferentes generaciones en la empresa; Compatibilización y liderazgo integral**

**Enrique Rodríguez Segura<sup>1</sup>, Miguel Angel Peláez García<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>Profesor de CEPADE-IEN, Universidad Politécnica de Madrid. <sup>2</sup>Dpto. de Administración de Empresas, Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales, Universidad Politécnica de Madrid. José Gutiérrez Abascal nº 2, 28006 Madrid. [enrod50@ies.es](mailto:enrod50@ies.es) ; [mapelaez@etsii.upm.es](mailto:mapelaez@etsii.upm.es)

### **Resumen**

*Las diferentes generaciones en el mundo de la empresa, crea dificultades a la hora de compatibilizar las actitudes que cada una presenta. Los diferentes valores y formas de afrontar los diversos aspectos de la vida, afectan negativamente a la eficiencia empresarial sin el adecuado marco relacional. Este artículo presenta un modelo para una efectiva organización competencial que permita la integración de las generaciones, basado en el liderazgo competencial y que incluya los aspectos personales para que sea integral. Para su desarrollo se proponen las líneas de acción mas adecuadas para la implantación teniendo en cuenta los diferentes factores diferenciales generacionales.*

**Palabras clave:** Cambio generacional, valores personales, generaciones, liderazgo, motivación.

### **1. Introducción**

Desde principios del siglo XX hasta la actualidad se han producido una multitud de hechos significativos que han propiciado importantes cambios en la sociedad, teniendo como consecuencia la aparición de sucesivas generaciones que se manifiestan como diferentes actitudes y valores frente a la vida. En la actualidad se da la circunstancia que en la mayoría de las empresas conviven cinco generaciones separadas por unos sesenta años; la denominada Generación tradicional, la del “Baby boom”, la denominada Generación “X”, la nueva Generación “Y” y en un futuro cercano se incorporará la que por algunos autores ya se denominan la Generación “Z”. La primera, se encuentra abandonando el área de la empresa e incorporándose a la jubilación mientras que la última comienza a incorporarse al mundo del trabajo. Hoy en día, conviven generaciones con educación, principios y formas de vida muy diferentes, un hecho que marca una gran diferencia respecto a etapas anteriores y crea una serie de conflictos en el caso de que no se gestionen adecuadamente.

¿Cómo conseguir en una empresa la efectividad organizativa, compatibilizando estas diferentes actitudes, valores y formas de relación que tiene cada generación? ¿Cómo establecer un liderazgo empresarial, individual e integrador que compatibilice diferentes generaciones en un mundo empresarial con un entorno cada vez más demandante y global con personas tan diferentes? Este es sin duda uno de los grandes retos al que se enfrentan las empresas en la actualidad y al que nos proponemos aportar respuestas.

### **2. Referencias a la literatura**

Para la definición de las diferentes generaciones no hay unanimidad entre los investigadores tanto en la nomenclatura como en el intervalo de años donde encuadrarlas, existiendo

numerosos estudios que incluyen diferentes rangos de fechas de nacimiento. Si bien se acepta que la influencia de la fecha de nacimiento es el factor a considerar, también hay un consenso en la influencia de la historia vivida para diferenciarlos. La investigación de Howe y Strauss (2000) establece tres atributos para diferenciarlas: la pertenencia percibida a la generación, las conductas y creencias comunes y la localización común en la historia. En cuanto a las diferencias generacionales, hay diferentes investigaciones basadas en EEUU, Howe y Strauss (2000), Lancaster y Stillman (2002), la Society for Human Resource Management (SHRM, 2004), Ogg y Bonalvet (2006) y Twenge (2006). En otras áreas geográficas encontramos las encuestas de valores mundiales del [www.worldvaluessurvey.org](http://www.worldvaluessurvey.org) que dirige Ronald Inglehart y la europea del eurobarómetro del ICPRS, aunque criticadas por que utilizan un formato cerrado y entrevistas personales que debilita los resultados Gil (2009).

Con respecto al liderazgo, hay una extensa literatura pero menor investigación académica soportada por datos. Las investigaciones se han orientado al liderazgo individual y al de los senior líderes y menor investigación a la eficacia de grupos como medida del liderazgo, que es la forma más apropiada de medición Hogan y Kaiser (2005). Con respecto a los modelos de liderazgo competencial, los primeros estudios datan de principios de los años 70, aunque posteriormente, en los ochenta se abandona, retomándose posteriormente y entre las que destaca el modelo de dominio Hogan y Warrenfeltz (2003), muy adecuado para encuadrar las clases de competencias necesarias para la gestión. Por último, hemos encontrado escasas referencias a modelos de conceptualización de efectividad organizativa. Si bien, la reciente contribución de Hogan y Kaiser (2005) es la adecuada para poder relacionar las necesidades organizativas y las características generacionales.

### **3. Métodos de investigación**

Nuestra investigación se basa en una revisión de la literatura existente más reciente de las materias objeto del estudio, que provienen de muy diferentes ámbitos académicos de carácter social, desde la Psicología a los estudios sobre Recursos Humanos o la Organización Industrial, siendo por tanto una investigación integradora de diferentes materias. En primer lugar nos centramos en las diferencias generacionales, revisando las diferentes clasificaciones que los investigadores han propuesto con objeto de agruparlas por grupos homogéneos para su estudio. Completamos esta parte revisando las características respecto a valores y actitudes que presentan estas generaciones. Después abordamos las diferentes teorías sobre liderazgo competencial que nos pueden mostrar las necesarias dimensiones para un liderazgo integral. Por último, cuáles son los componentes necesarios para la efectividad de una organización para colegir cuál son las líneas de actuación más adecuadas que debe seguir una organización para poder afrontar con éxito la integración generacional y evitar los conflictos.

### **4. Resultados y conclusiones**

#### **4.1. Las diferentes generaciones**

¿Qué entendemos por una generación? Tradicionalmente se ha considerado la separación de veinte años como el factor diferenciador, sin embargo el concepto es más complejo. En primer lugar hay una clara referencia a la fecha del nacimiento e implica haber compartido unas experiencias históricas y socioculturales que hacen resaltar de manera específica, características diferenciales en la actitud frente a la vida, en un comportamiento y en unos valores que los hace diferentes de otra generación como manifiestan muchos autores. En el trabajo de Howe y Strauss (2000) se establece que para definir la naturaleza de una generación, además de la fecha de nacimiento se ha de dar tres atributos: El primero es la

pertenencia percibida a una generación, es decir que las personas tienen una autopercepción de pertenencia a una determinada generación, empezando en la adolescencia y siguiendo

<b>Fuente</b>					
---------------	--	--	--	--	--

hasta la fase de adultos. El segundo son las conductas y creencias comunes que caracterizan a una generación, por que se tienen unas actitudes hacia los elementos fundamentales de la vida como la familia, la vida personal, la carrera profesional, la religión o la política muy similares, así como conductas en lo referente al matrimonio, al trabajo, la salud o la ley. El tercero es la localización común en la historia, habiendo vivido hechos o momentos de cambios de tendencias importantes en la historia, tanto durante las fases formativas como en la adolescencia o la juventud. Si tenemos en cuenta estos atributos juntos con los periodos de nacimiento, podremos identificar de una manera más adecuada las generaciones.

La mayoría de las investigaciones realizadas han sido basadas en estudios de carácter local, geográfico, escolar o universitario. Estos análisis no han tenido en cuenta poblaciones amplias que representen todos los estatus sociales o interraciales que puedan dar una visión completa y no solo en ámbitos reducidos Reeves y Oh (2007). Por otro lado, no existe una definición estandarizada de la nomenclatura de las generaciones, ni de los intervalos de años que comprende cada una. En la literatura de investigación hay grandes diferencias según el tipo de investigación realizada y por el colectivo en el que se han centrado. La mayoría de los estudios se han centrado en colectivos de los EEUU y en muchos casos los análisis se han orientado hacia una generación específica. Muchos autores han tomado partido por denominaciones que fueran reconocidas fácilmente por el público en general ya que aparecen en numerosos libros o en los medios y facilita su reconocimiento. A lo largo de la literatura se definen claramente entre cuatro o cinco generaciones según los autores que conviven; La primera llamada de “Tradicionales” o “Veteranos” nacidos antes de 1940, es decir, entre las etapas más convulsas de la historia moderna como es el caso de las guerras mundiales. La segunda, es la denominada “Baby Boom” que es aquella de los nacidos después de la Segunda Guerra Mundial hasta los años sesenta. La tercera generación es la denominada “Generación X”, cuyos miembros nacieron desde mediados de los sesenta hasta el principio de los años ochenta, la cuarta es la “Generación Y” o denominada Milenarista que son los nacidos de principios de los ochenta hasta los noventa y por último se empieza a considerar a los nacidos a partir de los años noventa “Generación Z” o “Post- Milenaristas”. Como resultado de la revisión de la literatura elaboramos un resumen significativo de las clasificaciones más destacadas:

Glass Amy de (SHRM; 2004)	Veteranos 1925-1940	Baby boom 1941-1960	Generación X 1961-1976	Milenarista 1977-1992	-
Howe and Strauss (2000)	Generación silenciosa 1925-1943	Baby Boom 1943-1960	3ª Generación 1961-1981	G Milenarista 1982-2000	-
Lancaster and Stillman (2002)	Tradicionalistas 1900-1945	Baby Boom 1946-1964	Generación X 1965-1980	Milenaristas, Gen Y, 1981-1999	-
Martin and Tulgan (2002)	Generación silenciosa 1925-1942	Baby Boom 1943-1960	Generación X 1965-1977	G Milenarista 1978-2000	-
Oblinger and Oblinger (2005)	Maduros < 1945	Baby Boom 1947-1964	Generación X 1965-1980	Gen Y, Milenaristas, 1981-1995	Post-milenaristas 1995- presente
<b>Ogg y Bonalvet (2006)</b>	Tradicionalistas Hasta 1950	Baby Boom 1951-1964	Generación X 1965-1983	Generación Y 1984-1990	
Reeves and Oh (2007)	Generación Madura 1925-1945	Generación del Boom 1946-1964	Generación X 1965-1980	G Milenarista 1981-2000	Generación Z 2001-presente
Tapscott (1998)	-	Generación del Baby Boom 1946-1964	Generación X 1965-1975	Generación Digital 1976-2000	-
Zemke et al (2000)	Veteranos 1922-1943	Baby Boom 1943-1960	Generación X 1960-1980	Los siguientes 1980-1999	

**Tabla 1.** Clasificaciones de generaciones, Fuente: Reeves & Oh (2007) adaptada y ampliada por los autores.

Las clasificaciones de generaciones que más reconocimiento tienen son las de Howe y Strauss (2000) y las de Lancaster y Stillman (2002). Pero por su interés para Europa que es nuestro entorno, tomaremos la clasificación de los franceses Ogg y Bonalvet (2006) basado en los casos europeos, donde las tasas de natalidad no siguieron en general las pautas de los EEUU y como se puede ver presenta un ligero desplazamiento temporal en cuando al encuadramiento de las generaciones. Esta referencia la completaremos con la nueva joven generación de postmilenaristas y que se ha denominado la Generación Z, *Post-Milenarista* o “Generación Me” Twenge (2006). Para completar la visión de la presencia de las diferentes generaciones en el mundo de la empresa, hay que considerar cual es la estructura de la participación de cada una de ellas. Cada empresa tiene una estructura diferente de participación, ya que depende de múltiples factores; Históricos, sectoriales, de política de recursos humanos interna, etc. Ahora bien si podemos poner nuestra atención sobre cual es la proporción a nivel de nuestro país, acudiendo a la fuentes estadísticas de población activa, y tener una mejor idea de la situación actual. En España la estructura de la población activa, es decir las personas en edad y con condiciones para trabajar que incluye las que trabajan o buscan empleo, según el Instituto Nacional de Estadística, E.P.A. con datos oficiales del tercer trimestre de 2009, muestra una distribución de población generacional siguiente:

**Tabla 2.** Distribución población activa en España 3er Trimestre 2009. Fuente INE.

<b>Generación:</b>	<b>Personas activas (en miles)</b>	<b>Porcentaje</b>
--------------------	------------------------------------	-------------------

Tradicional (-1950)	1.013,8	4,4 %
Baby Boom (1951-1964)	6.640,7	28,9 %
Generación X (1965-1983)	13.045,0	56,7 %
Generación Y (1984-1990)	1.808,2	7,9 %
Generación Z (1991-)	485,7	2,1 %
Total:	22.993,5	100 %

En ella podemos observar que la gran mayoría de la población generacional corresponde a los miembros de la Generación X con un 56,7 % seguidos de los miembros de la Generación del Baby Boom con un 28,9%, mientras que las nuevas Generaciones Y y Z representan un menor porcentaje. Las dos generaciones dominantes son las del Baby Boom y la Generación X, pero no podemos minusvalorar la presencia de la Generación Y y la Z, ya que en España esta proporción puede cambiar de una forma importante al acabar la formación e incorporarse a la población activa.

#### 4.2. Características generacionales

Después de encuadrar las generaciones, identificaremos las características que presentan estas generaciones en su actitud frente a la vida, en sus valores y más importante en su comportamiento en la empresa que es lo que nos atañe. Pocos son los estudios realizados enfocados a los comportamientos en la empresa, ya que la mayoría de las investigaciones ha tenido un carácter de investigación psicológico o sociológico en la sociedad. Las investigaciones sobre las distinciones entre generaciones en el mundo de la empresa más sobresalientes se encuentran en las de Lancaster y Stilman (2002) que nos van a servir de base para la clasificación de las características de cada generación y que complementaremos con las aportaciones de García Lombardía et al (2008) y Debard (2004).

**Tabla 3.** Características generacionales. Fuentes: (Lancaster & Stillaman 2002 ,García Lombardía et al 2008 y Debard 2004).

<b>Factores</b>	<b>Tradicional</b>	<b>Baby Boom</b>	<b>Generación X</b>	<b>Generación Y</b>
Actitud	Práctica	Optimista	Escéptica	Realista
		Idealista	Independientes	
Ética Profesional	Dedicada	Volcados	Equilibrados	Decididos
Liderazgo	Por Jerarquía	Por consenso	Competencia	Colectivismo

Jerarquía	Leales	Desafiantes	Desinterés	Cortesía
Hábitos trabajo	Muy Trabajadores y leales	Perspectiva optimista	Individualistas	Optimistas
	Prima la estructura de mando Incondicionales al mando	Trabajadores Automotivados Competitivos Automejora	Trabajadores Trabajo/vida privada Confían en si mismos Definidos por la tecnología y la disfrutan Desean distraerse con el trabajo	Balance: Pragmáticos Colaboradores frente a mandados Creativos Seguros de si mismos Fuerte moral Responsables Tecnológicos
Recompensas	Salario	Esperan gratificación anual	Libertad para no hacerlo	Orientados a resultados Requieren retroalimentación

### 4.3. Liderazgo

Si hay un factor clave para una adecuada efectividad de las organizaciones es sin duda el liderazgo. El liderazgo resuelve el problema de la organización del esfuerzo colectivo en una organización, siendo por tanto la llave de la efectividad. Las organizaciones que tienen un liderazgo sólido y consolidado crecen y prosperan con una fuerte moral de sus empleados, que constituyen efectivos equipos de trabajo y alinean sus esfuerzos en la dirección deseada. La gran mayoría de la literatura y de las investigaciones se han enfocado a los aspectos individuales del liderazgo, al estudio del líder único al frente de una organización y a los conocimientos que debe poseer o a sus características personales en cuanto a personalidad e influencia. En nuestro estudio nos interesa la visión del liderazgo orientada a la importancia del liderazgo en la formación de equipos y a su efectividad en el tiempo, un aspecto colectivo frente a solo la individualidad y considerar la eficacia de los equipos empresariales como criterio de medida del liderazgo. Según establecen Hogan y Kaiser (2005) la personalidad de

los líderes conforma un estilo de dirección de liderazgo que a su vez determina la actitud de los empleados y el funcionamiento de equipos en la organización cuyo conjunto nos lleva a la eficacia organizativa. Las organizaciones actuales independiente de su tamaño o tipo de organización, están compuestas de personas, que interactúan entre sí y con el exterior a la empresa, cada una tienen diferentes roles como miembros de equipos o como líderes de otros, ya que los trabajos individuales y aislados son lo menos habituales. En este sentido, tampoco el liderazgo podemos considerarlo como sólo un fenómeno individual que atañe a los máximos responsables sino como un factor para todos y cada uno de los miembros de una empresa en su nivel y que constituye un recurso clave para el rendimiento eficaz y la supervivencia de la empresa. Si hay por tanto una vía para la integración generacional en las empresas es sin duda el liderazgo.

Si observamos los rasgos diferenciales de cada generación, vemos que aquellos que forman la generación del “Baby Boom” son grandes trabajadores con tendencia casi a la adicción, lo que les ha supuesto en muchos casos graves conflictos personales y familiares. Este fenómeno no se da tanto en las siguientes generaciones donde la vida personal y familiar tiene una importancia muy grande. Esta situación nos lleva a considerar que las diferentes generaciones han de abordar su vida no solo en los aspectos del trabajo sino de una manera más integral y equilibrada para tener un equilibrio personal que incluso redunde en el ámbito de las empresas.

#### **4.4. Liderazgo competencial:**

Para abordar el fin propuesto lo hacemos mediante la consideración de un proceso de definición de liderazgo basado en un Modelo de liderazgo competencial e integral. Las primeras investigaciones en este área datan de mediados de los setenta MacClelland (1973) procedente del área de la psicología, tomando auge a mediados de los ochenta. Recientemente el modelo competencial propuesto por Hogan y Warrenfeltz (2003) es el más orientado a establecer las competencias gerenciales necesarias en el ámbito de la empresa. Los autores proponen cuatro áreas donde encuadrar las competencias; Las habilidades personales (características y actitudes), las habilidades sociales (desarrollo de habilidades relacionales), las habilidades de empresariales (capacitación gerencial) y finalmente las del liderazgo (construcción y desarrollo de equipos de trabajo). Estas sin duda son las cuatro áreas por excelencia donde se han centrado la mayoría de las empresas en preparar a sus cuadros para mejorar sus organizaciones y obtener mejores rendimientos. Ahora bien no siempre los resultados son los esperados, son varias y múltiples razones que van desde desórdenes de actitudes personales, la American Psychiatric Association (1994) estableció una taxonomía de las más importantes causas de fallos de gestión, dificultades a la hora de crear equipos eficaces e incluso incapacidad para la obtención de resultados. Las empresas necesitan una efectividad organizativa real que le permita conseguir mediante sus recursos humanos y materiales los resultados, en un ambiente de competición con otras organizaciones.

#### **4.5. Efectividad organizativa**

Para abordar el fin propuesto lo hacemos mediante la consideración de un Modelo de liderazgo competencial e integral. Si como hemos mencionado anteriormente consideramos el liderazgo como un fenómeno colectivo, como un recurso clave para el rendimiento eficaz y la supervivencia de la empresa, tal y como lo proponen Hogan y Kaiser (2005) como un modelo de efectividad organizativa orientado a la mejora de sus resultados, obtendremos una herramienta más adecuada para conseguir esta efectividad. El modelo que proponen lo conceptualizan mediante cinco componentes: El primer componente es el talento personal,

que influye positivamente en la eficiencia de los equipos de trabajo, por tanto debe ser el talento una característica a tener en cuenta en el reclutamiento. El segundo componente es la motivación del personal ya que su nivel es correspondiente con los resultados de los equipos de trabajo. El tercer componente es una gestión con talento del equipo, tal y como se define por Hogan y Warrenfeltz (2003) en las competencias del liderazgo competencial. El cuarto componente es una efectiva estrategia para superar a la competencia consiguiendo los resultados necesarios de los equipos que es donde se presentan más problemas, para lo que proponen un conocimiento profundo y de las tendencias de la industria mediante la continua investigación para definir las adecuadas estrategias empresariales. El componente final son los sistemas de seguimiento, los directivos de mas nivel tiene que efectuar un continuo seguimiento del nivel de talento de los cuadros, su nivel de motivación, la eficacia de las gestión de los equipos y la efectividad de las estrategias de negocio, su capacidad de corregir el rumbo en caso necesario, ya que la mayoría de los problemas de eficacia de gestión proviene de dentro de la empresa y no de fuera de ella.

Pero en nuestro mundo empresarial global, competitivo con extrema dureza y con una serie de generaciones con una visión de la vida y aspiraciones tan diferentes, es suficiente este modelo de efectividad organizativa, creemos que no. Los actuales lideres empresariales invocan como un factor clave en sus organizaciones “el factor humano” como la base de su éxito. Pero nos encontramos con importantes distorsiones por falta de la integración completa tanto de los individuos como de los equipos que componen. El componente no recogido en este modelo son los aspectos personales, como el sexto componente sin duda fundamental a la hora de conseguir una efectividad organizativa. Las personas que componen las organizaciones si poseen un equilibrio y satisfacción personal en todos los ámbitos de la vida, pueden integrar unas organizaciones mucho más creativas y efectivas. El planteamiento consiste en ocuparse desde la empresa para que los individuos que la componen tengan una vida más plena, cuidando los aspectos que de ella dependen y ayudándoles a que la adquieran en su vida familiar y personal. Sin duda la orientación que propone Friedman (2008) en sus trabajos y sus publicaciones de enfocar la vida mediante un liderazgo integral que tenga en cuenta los cuatro aspectos básicos; la vida personal, la familia, la comunidad y el trabajo como medio para ser un mejor líder y una vida mas plena es la orientación mas adecuada, para este sexto componente.

#### **4.6. Líneas de acción**

Al analizar las diferencias entre las generaciones el *SHRM* (2004), define tres áreas donde las generaciones difieren en mayor medida: La ética en el trabajo, la gestión del cambio y la percepción de la organización jerárquica. La importancia que dan a la permanecía de muchas horas en el trabajo la generación del “*Baby Boom*” frente a la orientación a terminar el trabajo o conseguir los resultados de los más jóvenes, o la importancia que los mas jóvenes dan a las políticas de las empresas de fuerte ética respecto a la protección del medioambiente o las políticas filantrópicas o al respeto a los individuos o grupos sociales, marca estas aproximaciones diferencias en la ética del trabajo. La resistencia a los cambios por la utilización masiva de las nuevas tecnologías en especial en la comunicación, incluso sobre el contacto personal es también un fuerte rasgo diferencial entre generaciones. Por último, la percepción diferente de la jerarquía mas o menos aceptada entre generaciones y la manera de trabajar donde los mas jóvenes esperan una retroalimentación de su trabajo cuando la demanden, en comparación con las generaciones anteriores mas autosuficientes. Las empresas tienen que comprender los rasgos diferenciales entre las generaciones para poder conseguir una plena integración en su organización. Si como hemos propuesto lo idóneo es seguir un modelo de liderazgo competencial e integral tendremos que seguir una serie de pautas como

propone Glass (2007): Cambios en las filosofías de la políticas corporativas de Recursos Humanos, asegurar un ambiente de comunicación efectiva, incorporación de procesos colaborativos de toma de decisiones y desarrollo de programas de formación enfocados a disminuir las diferencias.

Los cambios que hay que realizar en las políticas y prácticas de recursos humanos para la contratación y la retención de las personas, no solo es la contratación de personas con talento, sino además orientar la políticas en otros aspectos muy importantes; la conciliación de la vida familiar es muy importante en especial para las jóvenes generaciones, la política de incentivos que compatibilice tan diferentes en la aproximaciones entre generaciones, las políticas para la formación y seguimiento de coaching y mentoring en el trabajo y su recompensa, y las políticas de responsabilidad social corporativa de las empresas importantes para las jóvenes generaciones. Esta nueva orientación puede contribuir de una manera significativa a la retención de las personas en la empresa y aumentar su nivel de motivación en ella.

Los aspectos de la comunicación asegurando su eficacia, encontrando el método más adecuado para cada generación, la intranet y los blogs pueden ser un método adecuado, en especial los blogs donde los más jóvenes sienten que pueden contribuir. La importancia que le dan los más jóvenes a las nuevas tecnologías de la información y comunicación frente a una gran parte de los más adultos, hay que manejarla adecuadamente ya que puede ser una vía de comunicación no solo para “iniciados” llegando a ser una barrera, sino como medios eficaces de comunicación que han de ser compartidos con un conocimiento y consenso previo.

Los Procesos de toma de decisiones son una de las áreas a manejar con cautela. Mientras a la generación del “*Baby Boom*” le gusta tener claros los objetivos y cumplirlos sin recurrir a ninguna instrucción que consideren ofensiva, la Generación X puede preferir menos salario a cambio de un mayor tiempo personal. Los más jóvenes requieren y esperan constante retroalimentación con instrucciones precisas. Para solventar esta importante distinción tiene que favorecerse una comunicación clara y sincera de qué espera cada uno desde el comienzo y posteriormente como evoluciona, para manejar la situación y evita un conflicto por malos entendidos.

Programas de formación enfocados a eliminar las diferencias. Hay que buscar que todos los grupos generacionales aprendan unos de otros, no buscando formaciones específicas diferenciales, sino aproximaciones que fomenten la honestidad, el conocimiento mutuo, la empatía de unos hacia otros y la sinceridad que son aspectos básicos a la hora de establecer grupos de trabajo intergeneracionales efectivos. Para completar la propuesta de Glass (2007), siendo consecuentes con la propuesta de un liderazgo competencial integral, serán necesario establecer políticas que ayuden a la mejora del aspecto personal integral para que puedan tener unas vidas mas ricas sabiendo compatibilizar los aspectos personales, familiares, del trabajo y de la comunidad que les rodea como propone Friedman (2008) a través de su programa de *Total Leadership* y como se comprueba en el trabajo de Peláez, Casanueva y Tafur (2009).

#### **4.7. Conclusión:**

En nuestra sociedad actual la presencia de diferentes generaciones es un hecho obvio que lógicamente también se da en el ámbito empresarial. La presencia de generaciones con valores y actitudes diferentes desemboca a menudo en conflictos o simplemente se muestra como una pérdida de la eficacia empresarial, que en muchos casos se diagnostica como fallos en los modelos de gestión. La forma de abordar el problema es buscando aumentar la eficacia

de las organizaciones mediante unos de los factores claves que más contribuyen a esta eficiencia buscada que es el liderazgo, entendido como un fenómeno colectivo que integre a todas las personas de las organizaciones. Un liderazgo competencial e integral que permita el desarrollo de las personas en su faceta individual, en la de constitución y funcionamiento de equipos de trabajo y en la faceta de responsables organizativos. Mediante un adecuado desarrollo de este liderazgo competencial e integral teniendo muy en cuenta la presencia de las generaciones actuales y las venideras, las empresas pueden encontrar una herramienta muy potente para la eficacia empresarial.

En nuestra investigación hemos identificado en primer lugar las generaciones que conviven en el trabajo y su clasificación más adecuada para el caso europeo Ogg y Bonalvet (2006) y Twenge (2006), posteriormente también cuáles son sus características generacionales que las diferencian en su actitud en la empresa Lancaster y Stilman (2002) y García Lombardía et al (2008). Hemos establecido que un liderazgo integral y competencial es la aproximación más adecuada Hogan y Warrenfeltz (2003) para conseguir una eficiencia organizativa Hogan y Kaiser (2005) y Friedman (2008) mediante las seis componentes. Por último hemos establecido unas líneas de acción Glass (2007) y Friedman (2008) que debe de aplicarse a la hora de desarrollar el liderazgo integral y competencial que tenga muy en cuenta la presencia de las diferentes generaciones y se oriente a integrarlas, convertir un posible conflicto en una actividad enriquecedora, mediante un conocimiento mutuo y la complementariedad que pueden ofrecer, donde la persona es el centro de este proceso.

### **Referencias:**

American Psychiatric Association; (1994). Diagnostic and statistical manual of mental disorders, 4<sup>th</sup> ed., Washington, DC.

DeBard R. (2004), "*Millennials coming to college: In serving the millennial generation: New Directions for Student Services*" in , ed. R.D. Debard and M. D. Coomes, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 33-45.

Friedman, S.D. (2008). Total Leadership: be a better leader, have a richer life. Harvard Business Press, Boston, Massachusetts.

García. Lombardía.; Pilar and Stein.; & Guido and Pin, Jose R.(2008). Políticas para dirigir a los nuevos profesionales. Motivaciones y valores de la Generación Y. IESE Business School.

Gil Roales-Nieto, J. (2009). "Cambio social y cambio personal: estudio preliminar del cambio de valores en una muestra intergeneracional.". International Journal of Psychology and Psychological Therapy. Vol. 9, no. 3, pp. 395-420.

Glass, A. (2007). "Understanding generational differences for competitive success The Authors". Industrial and Commercial Training. Vol. 39, no. 2, pp. 98.

Hogan, R.; Kaiser, R.B. (2005). "What we know about leadership". Review of General Psychology. Vol. 9, no. 2, pp. 169-180.

Howe, R.; Strauss, W. (2000). Millennials rising: The next great generation. Vintage books USA, New York.

Hogan, R.; Warrenfeltz, R. (2003). Educating the modern manager. Academy of Management Learning and Education, Vol. 2, no. 1, pp. 74-84.

Inglehart, R.; Welzel, C. (2005). *Modernization, cultural change and democracy: The human development sequence*. Cambridge University Press, United States of America.

Instituto Nacional de Estadística, 2009. *Estadísticas sobre población activa en España*, [www.ine.es](http://www.ine.es).

Lancaster, L.C.; Stillman, D. (2002). *When generations collide. Who are they. Why they class. How to resolve the generation puzzle at work*, 1st edn, Collins Business, New York.

McClelland, D.C. 1973, "Testing for competence rather than for intelligence", *American psychologist*, vol. 28, no. 1, pp. 1.

Ogg, J. & Bonvalet, C. 2006, "The baby-boomer generation and the birth cohort of 1945-1954; a European perspective", Seminar organized by Cultures of Consumption Research programme (ESRG-AHRC), [www.youngfoundation.org.uk](http://www.youngfoundation.org.uk).

*Peláez, M.A.; Casanueva, C.; Tafur, J. (2009). Total leadership in Spain. 3rd International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. XIII Congreso de Ingeniería de Organización. Septiembre 2009. Pag 1460-1467*

Reeves, T.; Oh, E. (2007). "Generational differences" in *The Handbook of Research on Educational Communications and Technology*. Eds. M.D. M. Spector, V.M.J. Merrill & Driscoll M. P., pp. 296-303.

Society for Human Resource Management (SHRM), 2004, *2004 Generational Differences Survey*, Society for Human Resource Management, Alexandria, VA.

Twenge, J.M. (2006). *Generation Me: Why today's young americans are more confident, assertive, entitle and more miserable than ever before*. Free Press, New York.

Zemke, R., Raines, C. & Filipezak, B. 1999, *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, X-ers, and Nexters in Your Workplace*, AMACON.