

ESTUDIO UOC-AED

Séniors y juniors bajo la misma batuta

La composición intergeneracional de la organización crea varios 'mundos' de valores que deben acercarse con nuevos modelos de colaboración

JORDI GOULA



La crisis ha hecho tambalear la estructura clásica de gestión de las empresas. ¿Estaban los directivos séniors preparados para adaptarse a estos cambios? La llegada de jóvenes empleados –los directivos del mañana– a las organizaciones significa en la mayoría de los casos una amenaza para este modelo tradicional de actuación de los directivos con dilatada experiencia pero escasa permeabilidad hacia nuevas formas de *management*. “Notamos que nos cuesta entendernos con la gente más joven. Partimos de principios, valores y enfoques diferentes a la hora de trabajar y al tomar decisiones; también los criterios de base difieren. Ah! y hay un sentido de compromiso con la organización muy distinto...”, explica Carles Mendieta, miembro de la junta directiva de la Asociación Española de Directivos (AED).

¿Qué hacer ante esta situación que se vive día tras día? En la AED decidieron encargar una encuesta-estudio a la UOC Business School. De entrada, Joan Torrent, director de esta escuela de negocios y del estudio, recuerda que la función del directivo en la empresa es doble: gestionar los recursos y hacer de emprendedor. “En general, los jóvenes están más preparados para lo segundo y los séniors para lo primero. Se trata de ver qué tipo de instrumentos se pueden adoptar para conseguir el directivo ideal, con competencias de gestión y de emprendeduría”.

El estudio consistió en preguntar a una muestra de casi cien directivos y mandos intermedios su valoración (de 1 a 10) sobre 30 competencias en dos maneras diferentes. Una,

con respecto a sí mismos (autoevaluación) y otra qué valor creían que deberían tener para los mayores y para los jóvenes.

Por lo que respecta a la autoevaluación, las valoraciones fueron todas altas, lo que supone un alto nivel de autoestima y un gran optimismo competencial, y mostraron sus niveles más bajos en redes sociales, idiomas y concii-

Las principales diferencias están en los principios y valores de cada generación

liación del trabajo con la vida familiar. “En cambio, sí que nos encontramos con algunas variaciones cuando preguntamos por las competencias que deberían tener directivos de diferentes generaciones. El conjunto de los encuestados considera que un directivo de menos de 35 años debe tener,



GABRIELA RUBIO

especialmente, flexibilidad y movilidad, uso de las TIC, innovación y aceptación del cambio; y un directivo de más de 50 años, experiencia, conocimiento del mercado y red de contactos”, detalla Torrent.

De todos modos, ambos coinciden en que no se detectan dife-

rencias importantes en 24 de las 30 competencias planteadas entre jóvenes y mayores, ni en autoevaluación ni en la creencia de lo que deberían ser. “En realidad, las pocas diferencias vienen dadas por el modelo de aprendizaje en las TIC de los jóvenes y los modelos de experiencia de los mayo-

res. Esto es muy importante, porque significa que no tenemos generaciones completamente diferentes”, apunta Torrent. “La diferencia no está tanto en la capacidad y competencia generacional como en los principios y valores de cada generación”, añade Mendieta.

En definitiva, de todo ello se desprende que ambos grupos generacionales deben aprender de las ventajas de los otros para crear oportunidades y mejorar como profesionales. Hay que abrir canales entre los dos grupos para aprovechar las ventajas: la flexibilidad, la adaptación al cambio, la preparación y la valentía de los jóvenes y la experiencia los contactos adquiridos a lo largo de los años por los séniors. Además, el directivo debe aprender del perfil emprendedor de las nuevas generaciones, y estas, del perfil más “gestionador” de los más veteranos. Según los resultados de la encuesta, a través de la experiencia, el liderazgo, la gestión de equipos y el conocimiento de mercado se pueden establecer mecanismos de colaboración entre las diferentes edades para contribuir a una mejora de la ventaja competitiva de la empresa.

Ejemplos habituales en el ámbito empresarial

Durante el análisis cualitativo sobre los resultados del informe, los directivos consensuaron una serie de competencias que distinguen las nuevas generaciones de los séniors a nivel laboral. Carles Mendieta y Joan Torrent explican que en el debate de la presentación, más allá de los resultados de la encuesta, surgieron una serie de aspectos que caracterizan a la gente joven en el trabajo, como que su flujo de

contactos es más veloz gracias al buen manejo de las nuevas tecnologías, trabajan mejor con estructuras más horizontales, tienen una forma de contar el tiempo basada en la inmediatez y un concepto diferente de la cadena de valor, de la jerarquía y de la autoridad... Para corroborar estas diferencias generacionales se aportaron ejemplos que ilustran las competencias distintas en el ámbito empresarial:

- Los jóvenes no permanecen más de dos o tres años trabajando en una empresa, ya que tienen la necesidad de cambiar. Antes, los directivos desarrollaban la mayor parte de su carrera profesional en la misma organización.
- Los jóvenes ven la empresa como un medio para desarrollar su propia carrera, mientras que en generaciones anteriores era a la inversa.
- Las nuevas generaciones intentan no estar trabajando “24 horas” y, por

- ejemplo, tratan de destinar a la hora de comer el mínimo tiempo posible.
- Los séniors no se plantean constantemente “¿qué me está aportando la empresa?”. Consideran que a la larga ya extraerán algo. Sin embargo, la gente joven se marcha cuando una organización no le aporta nada.
- El entorno social de los jóvenes es menos tolerante con el compromiso con la empresa que el entorno social de generaciones anteriores.

- Los plazos que se plantean los jóvenes para alcanzar los objetivos y el éxito son muy cortos. Piensan en meses, no en años.
- Los jóvenes ven como personas de éxito a los directivos menores de 35 años. Piensan que al séniors ya “le toca”, mientras que el joven se lo ha ganado y le admiran.
- Entre los jóvenes se valora mucho el estilo de liderazgo. Si el líder es joven, aunque exija más se le percibe mejor.