



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

Gestión del liderazgo en equipos multigeneracionales: un estudio de casos

Autora: María Moya Moya

Directora: Dánae Cortés Campanario

MADRID | Junio (2025)

Índice

Resumen	4
Abstract	5
1. Introducción.....	6
1.1 Objetivos	6
1.2 Metodología	6
1.3 Estructura (Partes del TFG)	7
2. Revisión de la literatura o marco teórico	8
2.1 Contexto actual del entorno laboral.....	8
2.1.1 Globalización cultural y económica	8
2.1.2 Inestabilidad económica	10
2.1.3 Acelerada evolución tecnológica	12
2.1.4 Envejecimiento de la población	13
2.1.5 Diversidad generacional en las organizaciones	14
2.1.5.1 Definición de generación	15
2.1.5.2 Confluencia de generaciones en el entorno laboral	16
2.1.5.2.1 Baby Boomers	16
2.1.5.2.2 Generación X	17
2.1.5.2.3 Millenials o Generación Y	18
2.1.5.2.4 Generación Z	18
2.2 Liderazgo	20
2.2.1 Definición de liderazgo	20
2.2.2 Evolución histórica del liderazgo: de enfoques tradicionales a contemporáneos.....	21
2.2.2.4 Teorías clásicas o tradicionales	21
2.2.2.4.1 Teorías del gran hombre y teoría de los rasgos	21
2.2.2.4.2 Teorías del liderazgo conductual y situacional.....	22
2.2.2.5 Teorías contemporáneas.....	24
2.2.2.5.1 Liderazgo transformacional.....	24
2.2.2.5.2 Liderazgo transaccional	24
3. Investigación	26
3.1 Gestión de la diversidad generacional	26
3.1.1 Liderazgo intergeneracional.....	27
3.1.1.1 Definición	27

3.1.1.2 Liderazgo en entornos multigeneracionales: Oportunidades y desafíos	28
3.1.1.4 Perfil del líder en entornos generacionalmente diversos	30
3.1.1.3 Aplicación de las teorías de liderazgo en la gestión de equipos intergeneracionales	32
3.1.5 Prácticas reales de liderazgo en entornos multigeneracionales.....	34
3.1.5.1 Danone	34
3.1.5.2 CaixaBank	38
3.1.5.3 Indra	42
4. Conclusiones	45
5. Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado	47
6. Bibliografía.....	49

Índice de tablas

Tabla 1. Resumen de las características generacionales.....	19
Tabla 2. Resumen de las teorías de liderazgo.....	25
Tabla 3. ¿Cómo pueden ciertas teorías de liderazgo ayudar a abordar la diversidad generacional?.....	33
Tabla 4. ¿Cómo contribuye el modelo CODES a la gestión eficaz de equipos con diversidad generacional?	36
Tabla 5. ¿Cómo contribuye el modelo AHEAD a la gestión eficaz de equipos con diversidad generacional?	40
Tabla 6. ¿Cómo contribuye el modelo de liderazgo de Indra a la gestión eficaz de equipos con diversidad generacional?.....	44

Índice de figuras

Figura 1. Estilos del liderazgo situacional.....	23
--	----

Resumen

En la actualidad, el entorno laboral se caracteriza por la convivencia de múltiples generaciones. Las organizaciones se enfrentan a un reto cada vez más pronunciado: la gestión del talento y la transferencia del conocimiento. Este trabajo tiene como finalidad conocer en mayor profundidad el liderazgo en entornos con distintas generaciones, así como los desafíos, las oportunidades y el perfil del líder que se espera y se demanda en este nuevo contexto con el objetivo de fomentar entornos más cohesionados. A través de un enfoque cualitativo, basado en la revisión de la literatura y el estudio de casos prácticos, concretamente de Danone, CaixaBank e Indra, se ha puesto énfasis en las distintas estrategias que las empresas están adoptando para promover la integración intergeneracional, con el objetivo de señalar las prácticas más utilizadas que puedan servir de ejemplo para otras empresas interesadas en aplicar este enfoque. Este análisis evidencia que los modelos de liderazgo transformacional y situacional son los que resultan más eficaces a la hora de alinear las motivaciones, estilos de trabajo y expectativas de cada generación y son los modelos en los que las empresas estudiadas se apoyan. Además, los resultados subrayan que un líder de esta índole debe contar fundamentalmente con habilidades de comunicación, empatía, flexibilidad y fomentar la colaboración, así como inspirar y tener compromiso con el desarrollo del talento, elementos que constituyen pilares fundamentales. Se concluye que el liderazgo en contextos generacionales diversos es clave para mantener la competitividad de las empresas, y aunque actualmente son pocas las compañías que integran este enfoque en sus estrategias, se observa un compromiso creciente en este ámbito como respuesta a los desafíos que presenta el entorno laboral actual.

Palabras clave: Liderazgo, diversidad generacional, gestión del talento, modelos de liderazgo, transferencia del conocimiento.

Abstract

Currently, the work environment is characterized by the coexistence of multiple generations. Organizations are facing an increasingly pronounced challenge: talent management and knowledge transfer. This study aims to gain a deeper understanding of leadership in multigenerational settings, as well as the challenges, opportunities, and the profile of the leader who is both expected and required in this new context, with the goal of fostering more cohesive environments. Through a qualitative approach based on a literature review and the analysis of practical case studies, specifically Danone, CaixaBank, and Indra, emphasis has been placed on the various strategies that companies are adopting to promote intergenerational integration, with the aim of identifying the most commonly used practices that may serve as examples for other organizations interested in applying this approach. This analysis shows that transformational and situational leadership models are the most effective in aligning the motivations, work styles, and expectations of each generation, and they are the models on which the studied companies rely. Furthermore, the results highlight that a leader of this kind must possess strong communication skills, empathy, flexibility, and the ability to foster collaboration, as well as the capacity to inspire and a commitment to talent development, elements that constitute fundamental pillars. The conclusion is that leadership in diverse generational contexts is key to maintaining business competitiveness. Although few companies currently integrate this approach into their strategies, there is a growing commitment in this area as a response to the challenges posed by today's labor environment.

Keywords: Leadership, generational diversity, talent management, leadership models, knowledge transfer.

1. Introducción

El entorno laboral actual se encuentra en un proceso de transformación, impulsado por diversos factores como la globalización, los avances tecnológicos y los cambios demográficos. Entre estos factores destaca un aspecto muy relevante que nunca antes había cobrado tanta importancia: la convivencia de tantas generaciones dentro de las compañías. Esto ha dado lugar a un nuevo desafío para las empresas: la gestión del liderazgo en entornos multigeneracionales.

Este trabajo profundizará en el concepto de liderazgo cuando se estudia en entornos donde interactúan personas de distintas generaciones, su alineación y apoyo en el resto de las teorías de liderazgo, el perfil de un líder en este contexto, así como las oportunidades y desafíos que conlleva su implementación. Además, se expondrán ejemplos prácticos de las iniciativas que las empresas están implementando para gestionar equipos con estas características.

1.1 Objetivos

Este trabajo tiene como objetivo explorar el reto de la diversidad generacional en el entorno laboral. Además, se analizará cómo se ha implementado el liderazgo en entornos donde destaca la diversidad generacional, a través del estudio de empresas globales y de diferentes sectores (concretamente, las empresas: Danone, CaixaBank e Indra) para abordar las relaciones entre distintas generaciones dentro de sus equipos de trabajo. Se busca entender si las empresas son conscientes de este desafío y cómo están adaptando sus estrategias de liderazgo para fomentar contextos multigeneracionales, con el fin de identificar e incluso recomendar las prácticas más habituales que puedan servir de ejemplo a otras organizaciones interesadas en implementar el liderazgo en equipos multigeneracionales y que no sepan por dónde comenzar.

1.2 Metodología

El enfoque de este estudio será cualitativo, centrado en una revisión de la literatura académica y de estudios recientes sobre la aplicación del enfoque de liderazgo en entornos

multigeneracionales. Este análisis se complementará con la revisión de las páginas oficiales de empresas de distintos sectores que han implementado estrategias para liderar equipos con estas características.

Una vez los datos se recopilen y se extraigan, serán analizados para identificar tendencias comunes, con el fin de conocer si las empresas están elaborando soluciones a los retos planteados y explicar cómo lo hacen, para así desarrollar propuestas prácticas que ayuden a gestionar la integración y el liderazgo en equipos multigeneracionales. Esta metodología permitirá generar un marco de referencia y de apoyo para a la gestión del talento en la actualidad.

1.3 Estructura (Partes del TFG)

El trabajo se estructura en cuatro partes principales:

En la primera parte, se analizará el contexto actual y los principales retos a los que se enfrentan las empresas. Se abordarán factores clave como la globalización cultural y económica, la inestabilidad financiera, la acelerada evolución tecnológica, el envejecimiento de la población y la diversidad generacional en las organizaciones.

En la segunda parte, se analizarán las distintas generaciones que conviven en el entorno laboral: los baby boomers, la generación X, los millenials y la generación Z. En este análisis se explicarán sus diferencias, valores, estilos de trabajo y el liderazgo que suelen ejercer en sus equipos.

En la tercera parte, se profundizará sobre el concepto de liderazgo y sobre algunas de las teorías más conocidas. Se explicarán primero las teorías de liderazgo clásicas para poder explicar más tarde cómo surgieron las contemporáneas.

Por último, se explorará el concepto de liderazgo en contextos generacionales diversos, se profundizará sobre el perfil del líder en este contexto y se examinará cómo determinadas empresas lo están abordando de manera individual.

2. Revisión de la literatura o marco teórico

2.1 Contexto actual del entorno laboral

El entorno laboral actual se encuentra en un proceso de transformación, impulsado por factores económicos, sociales y tecnológicos, que están reconfigurando tanto las dinámicas organizativas como los modelos de liderazgo. En este contexto, se destaca la existencia de hasta cuatro generaciones en el entorno profesional, que genera una diversidad generacional nunca antes vivida. Esta diversidad conlleva retos en la día a día de la empresa, derivados de diferencias en valores, estilos de liderazgo, expectativas y habilidades (García, 2021).

Al mismo tiempo, representa una fuente de oportunidades para las empresas, que necesitan reinventarse y adaptarse a un entorno cada vez más influido por la globalización, la digitalización y el cambio continuo de las expectativas laborales (Moldes & Gómez, 2021).

Con el objetivo de comprender mejor este escenario, a continuación, se analizan los principales factores que describen el entorno laboral actual:

2.1.1 Globalización cultural y económica

La globalización ha configurado lo que Thomas Friedman denomina un "mundo plano", caracterizado por la eliminación de barreras geográficas, económicas y culturales. Esto, ha provocado la posibilidad de acceder a mercados y a oportunidades laborales de manera instantánea y sencilla. En este contexto, la interconectividad global y la digitalización han nivelado el terreno competitivo, ahora se puede observar cómo economías emergentes y personas de diferentes regiones acceden a más oportunidades, y lo hacen de una manera más rápida y sencilla.

El concepto del "mundo plano" pone en evidencia tanto las oportunidades como las desigualdades que surgen en el ámbito laboral contemporáneo. Aunque es cierto que facilita un acceso más rápido y sin límites a recursos, también plantea retos de adaptación, en los que se deben atender correctamente las brechas entre regiones y sectores laborales.

Esto redefine las relaciones laborales y exige un liderazgo más estratégico, así como políticas inclusivas para poder gestionar de manera correcta el impacto de forma equitativa (Friedman, 2005).

La globalización ha afectado enormemente en la forma en que interactuamos culturalmente. De hecho, ha generado que las empresas se vean obligadas a reformular sus modelos de gestión para sobrevivir en un entorno cada vez más interconectado y diverso, y así aprovechar mejor las oportunidades de la colaboración global (Magallón Rosa, 2016).

Asimismo, la globalización ha impulsado nuevos modelos de trabajo, como el teletrabajo y los entornos laborales híbridos. Esta transformación se ha visto acelerada también por la pandemia de la COVID-19, que tuvo un enorme impacto: casi 4 de cada 10 empleados en Europa comenzaron a teletrabajar a partir de ese momento. La adopción de nuevas tecnologías se convirtió en un requisito fundamental, reduciendo al máximo la resistencia al cambio entre los trabajadores y empresas para poder sobrevivir a la situación (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2020).

La posibilidad de trabajar desde cualquier rincón del mundo, surgida en los últimos años, ha supuesto tanto oportunidades como desafíos para las empresas y sus trabajadores. Si bien es cierto que ha permitido a empresas expandirse más allá de las fronteras físicas establecidas, acceder a talento internacional, reducir costes, ofrecer una mayor flexibilidad a sus empleados y mejorar la conciliación de los mismos, también han surgido retos derivados de la comunicación intercultural, la cohesión de los equipos y la gestión de sus necesidades.

En definitiva, la globalización ha transformado el entorno laboral, exigiendo una evolución en las estrategias de liderazgo y en las políticas organizativas. Uno de los retos más complejos a los que se enfrentan las empresas del siglo XXI es su capacidad para adaptarse a un entorno en continuo cambio.

2.1.2 Inestabilidad económica

La inestabilidad económica en el entorno laboral actual está marcada por diversos agentes que afectan a las personas, procesos, expectativas e incluso a las estrategias organizacionales.

Por un lado, la globalización ha incrementado la competitividad internacional, lo que ha generado desigualdades económicas y ha afectado a los mercados laborales, especialmente a los sectores tradicionales. Sin embargo, las áreas tecnológicas se han visto favorecidas y los puestos en estos sectores se han incrementado (Friedman, 2005).

Al mismo tiempo, las crisis financieras recientes y el aumento de la inflación han debilitado el poder adquisitivo de los trabajadores. Muchas personas se están encontrando dificultades para acceder a empleos estables. Esta situación se ha visto agravada, generando un entorno de mayor inestabilidad a causa del crecimiento del trabajo autónomo y el aumento de la contratación temporal, reduciendo así, la seguridad laboral (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2022).

Caracterizado el ambiente actual por la incertidumbre y lo imprevisible, surge un concepto llamado VUCA, un modelo que facilita la comprensión del contexto actual, protagonizado por muchos cambios acelerados, y que pone en duda los modelos utilizados hasta el momento para la gestión empresarial.

Hoy en día, VUCA se manifiesta en la economía global, donde los mercados son inestables, los modelos de negocio están en continuo cambio y la competencia no para de crecer. Aún más, la tecnología ha acentuado la rapidez con la que esta situación evoluciona.

De este modo, el modelo VUCA, basado en cuatro conceptos clave —Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad— emerge y pone de manifiesto una nueva manera de comprender esta nueva era, ayudando a gestionar decisiones teniendo en cuenta el contexto.

VUCA nace de la necesidad de aportar soluciones ante el panorama de este nuevo mundo y sirve de apoyo para aquellos que deseen adaptarse y gestionar mejor su entorno. Antes de comprender su impacto, es fundamental conocer a qué se refiere cada uno de los conceptos en los que se sustenta el modelo:

- V de volatilidad: se refiere a la naturaleza del cambio, definido como rápido, e imprevisible. Durante los últimos años, se han experimentado transformaciones aceleradas en múltiples ámbitos como la economía, la política... De ahí que, el éxito en la gestión empresarial comience desde la perspectiva de saber gestionar la incertidumbre ante la volatilidad. Aquellos que logren adaptarse a los cambios tan rápidos que demanda la sociedad alcanzarán antes el éxito.
- I de incertidumbre: este concepto se refiere a la falta de procedimientos para poder anticipar el futuro. Nos encontramos en un momento en el que cada vez es más complicado prever cómo vamos a evolucionar en términos económicos, sociales y políticos. Esta situación se originó tras la Guerra Fría y se ha intensificado a medida que la tecnología ha ido avanzando. El modelo VUCA aconseja cambiar la incertidumbre por la comprensión, y fomentar la adaptabilidad para poder sobreponerse a esta situación.
- C de complejidad: se refiere a los numerosos factores conectados entre sí, que afectan y dificultan la comprensión de las causas y consecuencias de las situaciones. Actualmente, la información fluye en cuestión de segundos, sin fronteras, lo que dificulta la toma de decisiones y donde las soluciones tradicionales ya no tienen cabida. Ante este escenario, VUCA propone una gestión más flexible.
- A de ambigüedad: se refiere a la falta de claridad en la interpretación y el espectro tan amplio de significados que uno puede interpretar de una misma situación. Para que una situación se considere ambigua en el entorno VUCA es necesario que se den ciertas condiciones. Por un lado, que existan múltiples interpretaciones e igualmente válidas; por otro, que quienes toman decisiones no tengan referentes suficientes en los que inspirarse.

En este entorno, el modelo VUCA permite comprender y gestionar la situación actual, ayudando a las organizaciones y a los profesionales a adaptarse (Bayón Mariné, 2021). Asimismo, permite entender cómo perciben y responden los profesionales de distintas generaciones a estos desafíos, influyendo directamente en sus expectativas y maneras de actuar.

2.1.3 Acelerada evolución tecnológica

Los avances tecnológicos han cambiado y siguen transformando la manera en la que trabajamos e interactuamos en el ámbito profesional y personal. Estos avances, que no solo han reconfigurado los modelos organizativos, también han redefinido las competencias clave que demanda el mercado y han planteado nuevos desafíos para los líderes, quienes deben gestionar equipos en un contexto de cambios tecnológicos continuos.

En respuesta a esta situación, las empresas están fomentando entornos de trabajo más flexibles y más colaborativos. Esta transformación se aceleró durante la pandemia de COVID-19, que puso de relieve nuevas maneras de trabajar que han quedado arraigadas en la manera de trabajar actual.

Actualmente, tecnologías como la inteligencia artificial, la robótica y el aprendizaje automático están automatizando tareas repetitivas, lo que permite aumentar la productividad y reducir costes en la gran mayoría de sectores (Borovac Zekan et al., 2023). A pesar de que estos avances ofrecen numerosos beneficios, la demanda de empleos de baja y media cualificación se ha reducido, lo que ha dado lugar a una división del mercado laboral, con una creciente brecha entre empleos muy cualificados y poco cualificados. Como consecuencia, los reclutadores exigen cada vez más competencias digitales a los candidatos (OECD, 2021).

Se estima que la automatización podría eliminar hasta el 14 % de los empleos actuales, principalmente aquellos que implican tareas rutinarias. Según la OCDE, los avances tecnológicos han reducido la demanda de trabajadores en ocupaciones con procesos repetitivos y a su vez, han impulsado la necesidad y la demanda de habilidades digitales y analíticas. No obstante, aunque algunos empleos desaparecerán, también surgirán

nuevas oportunidades en áreas como la ciencia de datos, la ciberseguridad, el desarrollo de software... (OECD, 2021).

Con respecto a estos cambios tecnológicos, se han evidenciado importantes brechas digitales, especialmente en regiones y sectores que carecen de acceso a las tecnologías necesarias o de la formación adecuada para su implementación (Friedman, 2005). La transición hacia nuevos roles exige formación continua y un acceso equitativo a la tecnología. De este modo, los países podrían ir desarrollándose a un ritmo parecido. Esta situación remarca la importancia de implementar políticas de capacitación inclusivas para evitar posibles brechas laborales.

En este ámbito, también surgen brechas generacionales. Esta transformación tecnológica afecta de manera desigual a las distintas generaciones que existen en el entorno laboral, los trabajadores más jóvenes suelen adaptarse más rápidamente, mientras que las generaciones veteranas necesitan mucho más tiempo y recursos para adquirir competencias digitales. Por tanto, la demanda de habilidades digitales en los puestos de trabajo junto con los modelos híbridos implementados ha restablecido los requisitos laborales, favoreciendo a aquellos que han crecido en un entorno inmerso en la tecnología.

En este contexto, la Generación Z que ha nacido en un contexto hiperconectado juega un papel clave en la conexión entre lo global y lo local, aprovechando su dominio tecnológico para construir relaciones (Magallón Rosa, 2016).

2.1.4 Envejecimiento de la población

Antiguamente, la vida laboral estaba constituida por ciclos más cortos y una menor longevidad; Sin embargo, los avances en la medicina, la mejora en las condiciones de vida y el acceso a una educación más duradera han extendido la vida laboral de las personas.

El envejecimiento de la población ha generado cambios estructurales en la fuerza laboral, provocando un aumento de la edad activa y una mayor diversificación generacional. Como resultado, la jubilación tardía se ha convertido en una tendencia que va a ir en aumento. Muchos profesionales continuarán aportando su experiencia y conocimientos

más allá de los 65 años, lo que ha generado la presencia de más generaciones en el ámbito laboral.

Por tanto, en un contexto en el que la jubilación se retrasa y los profesionales acumulan muchos años de experiencia, resulta imprescindible diseñar estrategias que favorezcan la colaboración intergeneracional y que permitan canalizar el conocimiento de aquellos trabajadores sénior hacia las nuevas generaciones. De ahí la importancia de implementar políticas de aprendizaje continuo en las firmas, que aseguren una transición que beneficie al máximo a todas las partes y en la que se garantice la preservación del mayor conocimiento posible (Slagter, 2007).

2.1.5 Diversidad generacional en las organizaciones

El contexto laboral actual se caracteriza por la convivencia de cuatro generaciones diferentes en un mismo espacio laboral. Cada una de las generaciones que se describen a continuación, presentan valores, preferencias, prioridades y formas de comunicación distintas, que muchas veces pueden dar lugar a conflictos si no se implementan las estrategias adecuadas para fomentar la colaboración entre ellas (Moldes & Gómez, 2021).

La diversidad generacional aporta una importante riqueza cultural a las empresas, necesaria en el contexto actual y futuro. Las empresas necesitan perspectivas únicas y distintas que potencien la innovación, fomenten la creatividad y mejoren la toma de decisiones (Cennamo & Gardner, 2008). Se ha visto que las organizaciones que conocen las necesidades de las generaciones y apuestan por una integración entre ellas potencian la colaboración, enriquecen su cultura empresarial y alcanzan mejores resultados (Martínez & Novo, 2015).

Para poder profundizar en las distintas prácticas que llevan a cabo algunas empresas, es necesario, primero, comprender cuáles y cómo son las generaciones que confluyen en el entorno laboral español, ya que cada una de ellas ha sido influida por distintos acontecimientos históricos, políticos, sociales y tecnológicos, los cuales han determinado en gran parte la forma en la que piensan y actúan.

Pero, antes de analizar las características principales de cada generación se profundizará sobre el concepto de generación:

2.1.5.1 Definición de generación

El término generación es ampliamente utilizado en estudios sociológicos, históricos y culturales para describir a grupos de personas que comparten características comunes, influenciadas por su contexto temporal y social. Según el Diccionario de la Real Academia Española, esta palabra tiene distintos significados, destacándose dos principalmente: la primera define el concepto “generación” como el "conjunto de las personas que tienen aproximadamente la misma edad", en la que se menciona la edad como factor clave. La segunda va más allá al considerar que una generación es el "conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación". Esta última definición remarca el impacto de los factores culturales y educativos en la creación de una identidad generacional común.

Según otros autores que han estudiado el término, una generación se define como un grupo de individuos que han compartido una ubicación en el tiempo, lo que les ha permitido experimentar ciertos eventos históricos y sociales de manera semejante. Más allá de un criterio biológico, una generación es un fenómeno sociológico determinado por el contexto en el que ha crecido. Sin embargo, la presencia de cambios acelerados en la sociedad puede generar fricciones dentro de una misma generación, dando lugar a diferencias significativas entre los que conforman una misma generación (Mannheim, 1952).

Las cohortes generacionales no deben tratarse de manera exacta, sino como una aproximación. Debido a que las generaciones están influenciadas por el contexto histórico en el que se desarrollan, su delimitación no es completamente precisa. Dependiendo del enfoque de cada investigador, existen diversas formas de establecer los límites temporales de cada una. Algunos las definen a partir de criterios demográficos y sociales, otros consideran más importantes los eventos históricos que marcan las diferencias generacionales, como guerras o crisis económicas. En este trabajo, se tomarán como referencia las horquillas generacionales propuestas por los autores en los que se basa este análisis, ya que permiten contextualizar mejor las diferencias entre los distintos grupos.

2.1.5.2 Confluencia de generaciones en el entorno laboral

2.1.5.2.1 Baby Boomers

Los baby boomers, nacidos entre 1956 y 1970, crecieron en un período de boom económico y auge demográfico después de la Segunda Guerra Mundial. Gracias al fin de la dictadura, y durante la transición española, esta generación fue testigo de importantes movimientos a favor de los derechos humanos, impulsando cambios sociales significativos en la lucha por la igualdad y la justicia, en un contexto en el que las mujeres comenzaron a incorporarse por primera vez al mercado laboral.

Caracterizados por haber logrado ascender mucho profesionalmente en poco tiempo y crear su propia identidad basada en el progreso y el esfuerzo, valoran más que otras generaciones la estabilidad y sienten gran ansiedad ante la incertidumbre del futuro. Además, la lealtad que presentan hacia la empresa hace que el distanciamiento con ella les resulte complicado de gestionar y más, a medida que pasan los años.

A pesar de haber sido partícipes e incluso pioneros en muchos ámbitos y haber liderado numerosos cambios en la empresa, los baby boomers tienden a mantener estructuras laborales tradicionales, en las que valoran, ante todo, la dedicación, el compromiso con sus superiores, el respeto y la seguridad económica.

Sin embargo, muestran cierta resistencia a la rápida adopción de nuevas tecnologías, lo que puede representar un desafío en entornos laborales que evolucionan tan rápido (González, 2011; Becton et al., 2014).

El crecer en entornos laborales jerárquicos los ha llevado a valorar la estructura, la estabilidad y el reconocimiento basado en la experiencia. Su estilo de liderazgo es, en la mayoría de los casos, autoritario o transaccional, enfocado en objetivos claros y ser productivos. De su equipo de trabajo esperan lealtad, respeto y compromiso, lo que refleja su propio estilo de trabajo.

En cuanto al ser liderados, prefieren líderes con autoridad clara, orientados a resultados y con un enfoque estratégico. Valoran el reconocimiento de su trayectoria y un liderazgo que actúe como mentor, ya que se ha demostrado que este reconocimiento fortalece su fidelización y, sobre todo, el compromiso con la organización (Walters, 2024).

2.1.5.2.2 Generación X

La generación X, nacida entre 1971 y 1981, creció durante la consolidación democrática en España, con Felipe González presidiendo durante 12 años, en plena modernización económica y social. Se considera la primera generación más preparada académicamente del país, en la cual la mujer comenzó a consolidarse en el ámbito laboral.

Crecieron en un contexto de globalización y avances tecnológicos, siendo testigos del auge de los ordenadores personales, hito que les permitió empezar a desarrollar habilidades tecnológicas con facilidad.

Sus infancias estuvieron marcadas por cambios en la estructura familiar, como el aumento de los divorcios. Se caracterizan por su escepticismo y búsqueda de autonomía. Al incorporarse al mercado laboral, encontraron un entorno en el que se cuestionaban las reglas tradicionales, lo que los impulsó a adoptar una actitud inconformista frente a los procedimientos clásicos de hacer las cosas.

Prefieren ambientes laborales menos jerárquicos y valoran la flexibilidad, donde se les permite adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos y económicos sin comprometer su vida personal y profesional. Son autoexigentes, resilientes e incluso en ocasiones, inseguros, con preocupaciones centradas en la falta de reconocimiento y en sus responsabilidades familiares.

Aunque respetan los valores tradicionales, su enfoque individualista los lleva a buscar oportunidades que se ajusten mejor a sus aspiraciones, incluso si ello implica cambiar de empleo con mayor frecuencia de la habitual (González, 2011; Observatorio Generación & Talento & Universidad Europea de Madrid, 2018).

Esta mentalidad se refleja en su estilo de liderazgo, donde adoptan un enfoque transformacional, basado en la confianza en sus equipos y la creación de un entorno donde cada persona tenga autonomía para tomar decisiones y resolver problemas de manera independiente. Priorizan la flexibilidad y el equilibrio entre el ámbito personal y profesional, evitando la microgestión, lo que les hace ser más comprensivos con las necesidades de sus empleados (Robert Walters, 2024).

2.1.5.2.3 Millenials o Generación Y

La generación Y, o millenials, nacidos entre 1982 y 1992, crecieron en un periodo marcado por la recesión económica mundial y en la que tuvo lugar una rápida expansión tecnológica, por lo que muchos de ellos buscaron oportunidades laborales en el extranjero y poseen una mentalidad más global. Acostumbrados a desenvolverse en entornos donde surgen crisis y muy preocupados por su futuro profesional, ocupan puestos cuya misión es liderar los cambios en las organizaciones (Frías Castro, 2014; Observatorio Generación & Talento & Universidad Europea de Madrid, 2018; Robert Walters, 2024).

A diferencia de generaciones anteriores, priorizan el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y buscan oportunidades para desarrollarse en más ámbitos en lugar de centrarse únicamente en definir su identidad a través del empleo. Destacan por sus habilidades colaborativas y su adaptabilidad. Su motivación va más allá del sueldo o la estabilidad, ya que suelen enfocarse en la autorrealización y el aprendizaje constante.

Además, se sienten más cómodos en entornos laborales colaborativos y flexibles, donde las jerarquías rígidas no existen y se incentive la creatividad. Su visión del trabajo es dinámica, por eso tienden a cambiar de empleo en busca de nuevas experiencias que aceleren tanto su crecimiento personal como profesional (González, 2011; Frías Castro, 2014).

Prefieren estilos de liderazgo transparentes y menos jerárquicos, específicamente el inspiracional o transformacional, que les permita crecer profesionalmente y les conceda un propósito claro (Jauregui-Arroyo et al., 2023; Robert Walters, 2024).

2.1.5.2.4 Generación Z

La generación Z, el grupo más joven de personas que forman parte del entorno laboral y que está integrado por las personas nacidas entre 1993 y 2010, ha crecido en un contexto de crisis en muchos ámbitos: la crisis financiera del 2008, la crisis de deuda en Europa y la pandemia de COVID-19, las cuales han generado incertidumbre sobre su estabilidad laboral y económica futura. Por otra parte, es considerada la primera generación nativa digital, por ello, la manera en la que interactúan es muy distinta a las generaciones previas. La generación Z ha desarrollado habilidades digitales mucho más avanzadas. Aunque están viviendo una época de precariedad laboral, tienden a buscar oportunidades laborales

que les permitan crecer, aunque siempre conscientes de la importancia de mantener el equilibrio entre su vida y el trabajo, algo que no han contemplado en la vida de sus padres y que, en la mayoría de los casos, sienten como una carencia.

Además, son muy conscientes sobre problemas globales como el cambio climático, lo que les ha impulsado a adoptar una perspectiva crítica respecto a la sostenibilidad ambiental y el consumismo.

En el ámbito profesional, la generación Z espera trabajar en entornos laborales que promuevan la innovación, la flexibilidad, la formación continua... Además, buscan empresas que estén alineadas con sus valores personales y sociales, prefiriendo aquellas que fomenten la participación, el desarrollo profesional continuo y el compromiso con causas sociales y ambientales (Vilaplana Sánchez, 2022).

La generación Z suele ejercer un liderazgo digital, colaborativo y adaptable, utilizando la tecnología como herramienta clave para liderar equipos diversos. Su estilo es normalmente, descentralizado y promueve entornos flexibles y ágiles. Valoran líderes que ejerzan un estilo de liderazgo basado en la mentoría, con retroalimentación constante y sincera que impulse su desarrollo profesional y personal (Hensellek, 2020; Robert Walters, 2024).

Tabla 1. Resumen de las características generacionales

Generación	Nacimiento	Momento histórico	Características generales	Estilo de liderazgo que ejercen
Baby Boomers	1956 - 1970	Posguerra; Comienzo de la transición española	Lealtad hacia la empresa, alta experiencia, compromiso, dedicación, respeto; Búsqueda de estabilidad económica y resistencia moderada al cambio.	Autoritario o transaccional, centrado en objetivos claros, productividad y reconocimiento de experiencia.
Generación X	1971 - 1981	Transición española. Gobierno de Felipe González.	Independencia, escepticismo, flexibilidad, actitud crítica frente a estructuras tradicionales, equilibrio trabajo-vida personal, disposición al cambio laboral.	Transformacional, basado en la motivación, flexibilidad, innovación y desarrollo.
Generación Y	1982 - 1992	Recesión económica mundial.	Adaptabilidad tecnológica, priorización equilibrio vida-trabajo, búsqueda de experiencias laborales dinámicas, inclusividad, creatividad, feedback inmediato	Inspiracional o transformacional, orientado al coaching, mentoría, feedback frecuente y promoción de la diversidad.
Generación Z	1993 - 2010	Crisis económica del 2008. Crisis de deuda en Europa. Pandemia de COVID-19.	Necesidad de retroalimentación constante, entornos flexibles e innovadores. Compromiso con la sostenibilidad. Búsqueda de formación continua.	Liderazgo digital, colaborativo y ágil. Habilidades con las nuevas tecnologías. Necesidad de retroalimentación constante.

Fuente: elaboración propia.

2.2 Liderazgo

Tras analizar el contexto actual del entorno laboral y comprender los momentos históricos en los que las distintas generaciones han crecido, así como sus características y las preferencias de liderazgo que mantiene cada una de ellas, resulta clave conocer algunos de los estilos de liderazgo más reconocidos y empleados hoy en día. Esto permitirá comprender mejor cómo es el estilo de liderazgo que se establece según la generación, y cómo las distintas teorías de liderazgo pueden servir como herramientas clave para gestionar la diversidad generacional, fomentando la colaboración y potenciando los puntos fuertes de cada generación en el entorno laboral.

2.2.1 Definición de liderazgo

Para una mayor comprensión del liderazgo es fundamental considerar las diversas definiciones aportadas por expertos en la materia. Covey (1989), en su libro "Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva", define el liderazgo como "la capacidad de inspirar y guiar a otros hacia un objetivo común, manteniendo siempre la fidelidad a valores y principios fundamentales". Por otro lado, Goleman (1998), autor reconocido por su estudio en el campo de la inteligencia emocional sostiene que el liderazgo implica "la capacidad de influir en otros mediante la persuasión, la inspiración y la motivación".

En esta misma línea, Henry Mintzberg amplía la perspectiva del liderazgo al relacionarlo con la gestión y la dirección estratégica. En el contexto organizacional, pone de relieve la importancia de las personas y los procesos internos. Por otro lado, según Mintzberg, experto en gestión empresarial, el liderazgo es una práctica que va más allá de establecer una visión, pues implica promover la cultura organizacional, fomentar la colaboración entre los compañeros de trabajo y adaptarse lo mejor posible a los cambios del entorno. Un líder no solo dirige y gestiona, también fomenta y fortalece las relaciones interpersonales e incita a una correcta ejecución de estrategias (Mintzberg, 1973).

Desde otra perspectiva, Ken Blanchard, experto en liderazgo que desarrolló junto a Paul Hersey el modelo de liderazgo situacional, afirma que "el liderazgo es la habilidad de influir en otros a través de la comunicación, la visión y la motivación para alcanzar los objetivos organizacionales" (Blanchard & Hersey, 1969). Este enfoque subraya la

adaptación del líder a las necesidades del equipo y a las circunstancias específicas que definen el entorno, haciendo hincapié en lo importante que es la flexibilidad y una comunicación efectiva como impulsores de los buenos resultados.

Por otro lado, Warren Bennis (1989), experto en liderazgo y gestión, destaca el valor de la visión compartida como elemento clave del liderazgo. Según Bennis, "el liderazgo es la capacidad de crear una visión compartida, inspirar a otros y guiarlos hacia su consecución". Esta perspectiva posiciona el rol del líder como propulsor del cambio y guía del crecimiento y desarrollo grupal.

La mayoría de los autores mencionados coinciden en que el verdadero liderazgo implica generar un impacto positivo en el entorno, adaptarse a las circunstancias y a los equipos de la mejor manera posible, y promover el crecimiento y la evolución de quienes lo siguen.

A lo largo del tiempo, diversas teorías han buscado explicar cómo se debe ejercer el liderazgo y qué factores influyen en su efectividad. Hasta el momento, se han abarcado enfoques que van desde las cualidades innatas del líder hasta la influencia del entorno y las dinámicas grupales.

2.2.2 Evolución histórica del liderazgo: de enfoques tradicionales a contemporáneos

En el entorno empresarial actual, la diversidad generacional es más pronunciada que nunca. Por ello, este análisis teórico busca establecer las bases que permitan reconocer, en el ámbito empresarial, estilos de liderazgo que ayuden a abordar mejor la diversidad. De este modo, el estudio de casos empresariales reales que se abordarán posteriormente se apoya en las siguientes teorías de liderazgo:

2.2.2.4 Teorías clásicas o tradicionales

2.2.2.4.1 Teorías del gran hombre y teoría de los rasgos

Para comprender las teorías de liderazgo más actuales y conocer como facilitan el abordaje de la diversidad generacional, resulta comprender primero, brevemente, las bases sobre las que se desarrollaron.

En cuanto a las primeras teorías, como la Teoría del gran hombre (Carlyle, 1841) y la teoría de los rasgos (Stogdill, 1948; Mann, 1959) estas, afirmaban que solo ciertos individuos podían ser líderes por poseer características concretas como: la inteligencia, la autoconfianza, la sociabilidad o la determinación.

2.2.2.4.2 Teorías del liderazgo conductual y situacional

Más tarde se descubrió a través de las teorías conductuales, que el liderazgo no es una cualidad innata, sino un conjunto de conductas y habilidades que se pueden desarrollar a lo largo del tiempo. Este cambio de perspectiva permitió identificar distintos estilos de liderazgo (Lewin et al., 1939).

Uno de los primeros estudios en este ámbito fue el realizado por Kurt Lewin en 1939, en el que se identificaron tres estilos principales de liderazgo:

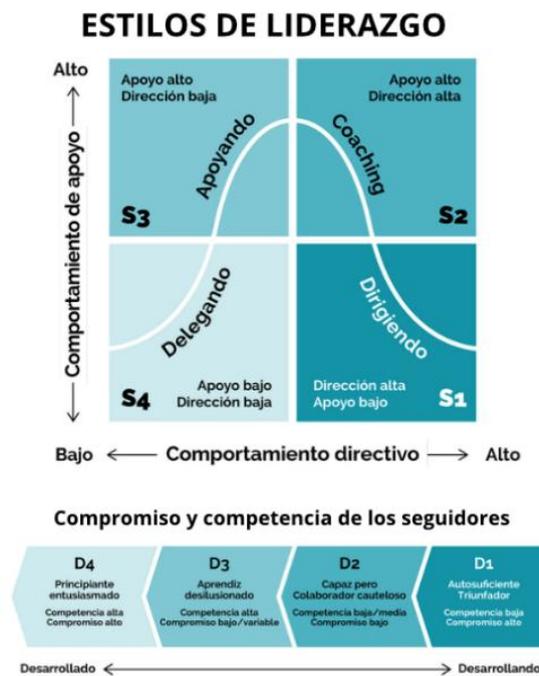
- El *liderazgo autocrático* que se caracteriza por promover la toma de decisiones de manera unilateral, sin consenso, y por la imposición de normas por parte del líder.
- El *liderazgo democrático* que invita a todos a participar en la toma de decisiones, y donde se promueve el diálogo y la colaboración dentro del equipo.
- El *liderazgo laissez-faire* implica la toma de una actitud pasiva por parte del líder, quien otorga total libertad al equipo para organizarse y trabajar de forma independiente (Lewin et al., 1939).

A partir de estas observaciones, destaca la teoría del liderazgo situacional, propuesta por Paul Hersey y Ken Blanchard en 1969, que remarca que un liderazgo efectivo tiene mucho que ver con la capacidad de adaptarse a las circunstancias (Fiedler, 1967). Según esta teoría, un líder puede adoptar cuatro estilos principales de liderazgo distintos, según el nivel de madurez (edad, nivel de competencia, habilidad para asumir responsabilidades...) que posea su equipo:

- *Liderazgo directivo (S1)*: El líder comunica las instrucciones a seguir, supervisa y toma decisiones de manera unilateral. Se aplica cuando los empleados (D1) tienen baja competencia y poca seguridad en sí mismos.

- *Liderazgo persuasivo (S2)*: El líder continúa tomando decisiones de manera unilateral, pero se implica en explicar el porqué de las decisiones y busca fomentar el aprendizaje entre los seguidores. Se implementa cuando los empleados (D2) tienen una mayor motivación, pero aún carecen de las competencias suficientes.
- *Liderazgo participativo (S3)*: El líder impulsa la colaboración entre los miembros y delega gran parte de la toma de decisiones, fortaleciendo así la unión y la seguridad del equipo. Se aplica con empleados (D3) que poseen habilidades, pero aún requieren apoyo para tomar decisiones.
- *Liderazgo delegativo (S4)*: El líder delega completamente la toma de decisiones al equipo y supervisa lo mínimo. Se aplica cuando los empleados (D4) son muy competentes y están muy comprometidos (Hersey & Blanchard, 1969).

Figura 1. Estilos del liderazgo situacional



Fuente: Adaptado de "Management of Organizational Behavior" por Paul Hersey y Ken Blanchard.

2.2.2.5 Teorías contemporáneas

2.2.2.5.1 Liderazgo transformacional

Posteriormente, surgió el liderazgo transformacional, conceptualizado por James MacGregor Burns (1978). Se trata de un liderazgo que fomenta la expresión de los intereses personales de cada uno de los seguidores y promueve una visión compartida.

Posteriormente, Bernard Bass (1990) amplió la teoría del liderazgo transformacional identificando las cuatro características clave que caracterizan a los líderes:

- La *influencia idealizada* implica que los líderes deben actuar como modelos a seguir, fomentando el respeto, la confianza y la admiración.
- La *motivación inspiracional* se refiere a la capacidad del líder para comunicar una visión del futuro, motivando a su equipo a ir más allá de sus objetivos individuales y a trabajar por un propósito común.
- La *estimulación intelectual* se refiere a que un líder debe fomentar la creatividad, la innovación y el pensamiento crítico entre los miembros del grupo, animándolos a tener iniciativa y a sugerir cambios y soluciones cuando lo vean necesario.
- La *consideración individualizada* se refiere a la capacidad del líder de centrarse en el desarrollo personal y profesional de cada persona del equipo (Bass, 1990).

2.2.2.5.2 Liderazgo transaccional

Por otro lado, el liderazgo transaccional se basa en una relación de intercambio entre el líder y los seguidores. Cada vez que se cumplen o no los objetivos establecidos se incentiva a los seguidores mediante un sistema de recompensas y sanciones. Se estructura en cuatro dimensiones principales:

- La *recompensa contingente*, donde la líder incentiva positivamente a los seguidores que cumplen con los objetivos preestablecidos.
- La *gestión activa por excepción*, que implica la supervisión constante por parte del líder y su intervención inmediata en caso de situaciones que lo requieran.

- La *gestión pasiva por excepción*, en la que el líder interviene únicamente cuando los problemas ya han surgido.
- *Laissez-faire*, en la que el líder interviene en mínimas ocasiones y deja la toma de decisiones en manos de los colaboradores (D'Alessio, 2010).

Tabla 2. Resumen de las teorías de liderazgo

Teoría	Descripción
Teoría del gran hombre	Sostiene que los líderes nacen con características innatas que los predisponen a liderar.
Teoría de los rasgos	Identifica rasgos específicos que diferencian a los líderes efectivos, como inteligencia y confianza.
Teorías conductuales	Propone que el liderazgo es un conjunto de comportamientos aprendidos, identificando estilos como autocrático, democrático y laissez-faire.
Teorías situacionales	Sostiene que la efectividad del liderazgo depende del contexto y la capacidad del líder para adaptarse a su equipo.
Teoría de Burns - Transformacional	Fomenta una visión compartida y un propósito colectivo, basado en inspiración, innovación y atención individual.
Teoría de Burns - Transaccional	Se basa en un sistema de recompensas y sanciones para incentivar el desempeño de los seguidores.

Fuente: elaboración propia.

3. Investigación

3.1 Gestión de la diversidad generacional

Para una buena gestión de las diferencias generacionales es imprescindible no solo reconocer las diferencias de cada una de las generaciones que trabaja conjuntamente, sino también aquellas que pronto dejarán de trabajar en la empresa para así anticipar correctamente los riesgos del envejecimiento de la plantilla.

Las organizaciones se están volviendo cada vez más heterogéneas. Actualmente, existe una amplia gama de géneros, edades, razas, orientaciones sexuales y otras características. Aunque esta diversidad aporta gran valor, también complica la gestión del potencial que cada empleado puede ofrecer. Por ello, es crucial saber cómo aprovechar al máximo las virtudes de cada generación (Robbins & Judge, 2017).

Como ya se ha mencionado, otro de los retos relacionados con la gestión de la diversidad generacional es, como señala Slagter (2007), la jubilación masiva de la generación baby boomer y gran parte de la generación X. Esta situación supone un dilema para las compañías. Si no se gestiona adecuadamente la transición de las generaciones, puede suponer la pérdida de conocimiento interno y externo, la experiencia acumulada y parte de la cultura organizacional. Por tanto, es indispensable una transferencia adecuada del conocimiento. De lo contrario, las empresas corren el riesgo de volverse vulnerables ante la pérdida de empleados veteranos y el conocimiento que se llevan consigo.

Según el autor, para gestionar adecuadamente la transmisión del conocimiento, es necesario llevar a cabo determinadas prácticas que permitan la transferencia correcta de conocimiento, como puede ser el desarrollo de un estilo de liderazgo de coaching, la asignación de roles y responsabilidades claras para los seniors como mentores o sistemas de reconocimiento que motive a compartir conocimientos entre los distintos niveles de la organización.

Por eso, es fundamental que las organizaciones no solo se centren en captar y retener talento joven, sino también saber cómo gestionar adecuadamente la salida de las

generaciones más mayores y desarrollar políticas de retención del talento sénior. Actuar de manera estratégica y proactiva ante este desafío marcará la diferencia entre las empresas que logren adaptarse y aquellas que vean deteriorada su competitividad por no haber gestionado adecuadamente la salida de estos trabajadores. De modo similar, Leonard (2014) en Harvard Business Review, comenta que la salida de expertos debilita las redes internas, lo que afecta negativamente a la continuidad empresarial al tratarse de un factor importante que impacta directamente en las organizaciones.

Los empleados son el recurso principal en la estrategia de las firmas, por ello la gestión de la diversidad generacional ha dejado de ser una característica más y se ha convertido en un requisito organizacional.

A continuación, se estudiará el concepto de liderazgo en escenarios donde conviven múltiples generaciones y se mostrarán tanto las oportunidades como los desafíos relacionados con su implementación en las empresas. Además, se describirán las características de un líder capaz de guiar equipos multigeneracionales y se mencionarán aquellos aspectos clave de las teorías de liderazgo que pueden ayudar a fomentar el liderazgo de múltiples generaciones en este contexto.

3.1.1 Liderazgo intergeneracional

Nota aclaratoria: Aunque el término “liderazgo intergeneracional” es empleado por numerosos autores para referirse a la gestión del liderazgo en contextos donde conviven múltiples generaciones, es importante señalar que no constituye una teoría de liderazgo como tal. Más bien, se trata de la aplicación de distintos enfoques/herramientas de los modelos liderazgo que hemos revisado con anterioridad adaptados a equipos compuestos por personas de distintas generaciones.

3.1.1.1 Definición

Según Kelly & Nicholson (2022), el liderazgo intergeneracional es un enfoque de gestión cuyo objetivo es dirigir y coordinar equipos en un entorno organizacional compuesto por individuos de distintas generaciones. Un liderazgo eficaz es aquel que permite gestionar correctamente las diferencias de los distintos grupos para integrarlas estratégicamente y aprovechar los puntos fuertes de cada uno de ellos (Puaschunder, 2016).

Del mismo modo, el liderazgo intergeneracional se relaciona con la capacidad de transformar el potencial individual en talento de un conjunto, con la ayuda de la inteligencia emocional, la comunicación y la capacidad de motivar e inspirar. Es entonces cuando aparece la figura del líder, mostrándose como aquel que establece una dirección clara, alinea a su equipo y motiva a sus compañeros, adoptando un enfoque basado en la participación y la colaboración (Observatorio Generación & Talento, 2023).

Un liderazgo intergeneracional exitoso no se limita a reconocer la diversidad, sino que la gestiona de manera estratégica, ajustando continuamente estrategias y estilos de liderazgo según la situación concreta que se esté viviendo y las necesidades del contexto.

A través de la adopción de un enfoque más amplio, los líderes pueden fomentar un ambiente de trabajo más inclusivo, colaborativo y productivo, en el que todas las generaciones se sientan valoradas y puedan contribuir al éxito (Puaschunder, 2016).

En definitiva, el liderazgo en entornos multigeneracionales representa un modelo de gestión que contribuye al desarrollo de equipos más consolidados y preparados para los retos del futuro.

3.1.1.2 Liderazgo en entornos multigeneracionales: Oportunidades y desafíos

Como hemos analizado, la convivencia de diferentes generaciones en un mismo entorno de trabajo ofrece numerosas oportunidades, pero también plantea ciertos desafíos que los líderes deben saber gestionar de manera óptima.

En cuanto a las oportunidades, se considera que liderar en entornos multigeneracionales:

- *Impulsa la innovación y la creatividad:* La combinación de diferentes perspectivas y conocimientos permite generar ideas mucho más innovadoras. Los empleados que tienen una mayor trayectoria pueden aportar sabiduría o experiencia. Sin embargo, las generaciones más jóvenes suelen contribuir con nuevas ideas fruto de las tendencias actuales y sus habilidades tecnológicas. Esta sinergia enriquece la toma de decisiones y potencia la capacidad de adaptación de las organizaciones a los rápidos cambios que se presentan (Kotter and Heskett, 1992).

- *Mejora la comunicación y la colaboración:* Un equipo que está compuesto por distintas generaciones fomenta el intercambio de conocimientos/habilidades, lo que promueve una cultura de aprendizaje continuo. Aquellos líderes que sean capaces de promover canales de comunicación efectivos logrando integrar las diferentes formas de trabajo, conseguirán que la colaboración entre los empleados sea más productiva y fortalecerán el sentimiento de equipo (Anlesinya et al., 2019).
- *Refuerza la adaptabilidad de la empresa:* La diversidad generacional aporta a las firmas una mayor capacidad de respuesta ante los cambios y retos que puedan surgir. Un equipo compuesto por distintas generaciones puede anticipar y adaptarse mejor las tendencias, responder con mayor agilidad ante posibles desafíos (Tabaku, 2024).
- *Aumenta el compromiso y la satisfacción laboral:* Valorar y reconocer las distintas opiniones y contribuciones de cada una de las generaciones fomenta un clima organizacional positivo basado en el respeto mutuo. Cuando los empleados perciben que sus necesidades, expectativas e ideas son atendidas, su nivel de compromiso y motivación aumenta, lo que se traduce en una mayor retención del talento y, por tanto, un mejor desempeño organizacional (Maja & Borut, 2022).

Para ser capaz de aprovechar todas las oportunidades, es fundamental también, reconocer los desafíos que surgen de la convivencia de distintas generaciones en el entorno laboral, para así poder anticipar y saber gestionar correctamente la diversidad.

Según Urick et al. (2016), el liderazgo en entornos multigeneracionales pone en relieve tres tipos de diferencias entre generaciones que afectan a sus relaciones personales y laborales.

Uno de los principales retos son las *diferencias en valores*, que generan perspectivas distintas sobre la ética laboral, la lealtad organizacional y la apertura al cambio. En términos generales, las generaciones mayores tienden a priorizar la estabilidad y el compromiso a largo plazo. Sin embargo, los jóvenes tienden a valorar la flexibilidad y el

equilibrio entre la vida personal y laboral. Esta situación puede generar tensiones cuando cada grupo percibe que el otro no comparte la misma visión sobre el trabajo.

Otro desafío clave se trata de las *diferencias en comportamiento*, especialmente en lo referente al uso de tecnología, el estilo de comunicación y las expectativas sobre su carrera profesional. Las generaciones más jóvenes están más familiarizadas con herramientas digitales lo que puede generar frustración en trabajadores de mayor edad, quienes están acostumbrados a utilizar métodos más tradicionales. Además, la impaciencia de las generaciones más jóvenes, influenciada por la inmediatez con la que han crecido debido al uso de aplicaciones móviles como las redes sociales o modelos de negocios que les han permitido conseguir aquello que quieren en cuestión de pocas horas, también puede dar lugar a conflictos generacionales.

Finalmente, las *diferencias en identidad* pueden influir en la manera en que cada generación se autopercebe dentro del entorno laboral. Específicamente, los empleados que poseen más edad tienden a definirse a través de su carrera profesional, mientras que, los más jóvenes están más centrados en la búsqueda del equilibrio entre su vida personal y laboral.

En un entorno laboral que es cada vez más diverso y globalizado, el éxito de una organización dependerá de su capacidad para convertir las diferencias generacionales en impulsores dentro de la organización.

Para afrontar estos desafíos, los líderes deben fomentar una comunicación efectiva, acabar con los estereotipos generacionales y fortalecer la colaboración, implementando estrategias que aprovechen aquellas virtudes que posea cada grupo.

3.1.1.4 Perfil del líder en entornos generacionalmente diversos

¿Qué características debe tener un líder para gestionar adecuadamente equipos compuestos por distintas generaciones? En un entorno laboral con estas características, un líder se distingue por su capacidad para equilibrar las diferencias generacionales y fomentar un ambiente de trabajo inclusivo, donde el talento de cada grupo pueda ser visibilizado al máximo. Según el estudio del Observatorio Generación & Talento y la

Universidad Europea de Madrid realizado en 2018, un liderazgo efectivo en entornos intergeneracionales se basa en cinco pilares fundamentales:

- *Comunicación y escucha activa:* la capacidad de comunicarse de manera efectiva resulta primordial en equipos conformados por distintas generaciones. Cada generación tiene formas de entender y transmitir la información distintas, con lo cual un líder debe ser capaz de adaptar su mensaje según el oyente, y asegurarse de que el contenido es claro, relevante y accesible para todos. A su vez, la escucha activa es un factor clave para comprender las expectativas y las preocupaciones de los empleados. Un líder, en este contexto, debe fomentar un diálogo abierto, bidireccional, donde los empleados sientan que sus opiniones son valoradas.
- *Empatía y gestión emocional:* Diversas generaciones en un mismo entorno laboral implica diferencias en valores, perspectivas y maneras de trabajar. Resulta primordial entonces, que un líder sea empático y respete las diferencias, evitando prejuicios. Una buena gestión emocional permite manejar conflictos derivados de estas diferencias de manera más neutra, creando un clima organizacional basado en el respeto y la inclusión.
- *Flexibilidad y adaptabilidad:* Liderar equipos generacionales diversos requiere una actitud flexible frente a los constantes cambios en el entorno laboral. Mientras que algunas generaciones pueden sentirse más cómodas con estructuras tradicionales, otras buscan mayor innovación en los procesos e incluso más autonomía. Por ello, en este contexto, es necesario que el líder encuentre el equilibrio entre estos enfoques, ajustando su estilo de liderazgo según las necesidades de su equipo y promoviendo un ambiente en el que convivan distintas metodologías de trabajo donde cada trabajador se sienta reconocido para aportar lo mejor de sí.
- *Fomento de la colaboración y el aprendizaje mutuo:* Uno de los principales beneficios de contar con equipos multigeneracionales es la posibilidad de generar un aprendizaje bidireccional. Donde los trabajadores con más experiencia pueden compartir sus conocimientos y las generaciones más jóvenes pueden aportar nuevas habilidades digitales u otras visiones. En este contexto, un líder debe

facilitar espacios donde esta transferencia de conocimiento ocurra de la manera más natural posible y en un ambiente en el que la diversidad generacional sea percibida como una oportunidad para el crecimiento de todos.

- *Inspiración y desarrollo del talento:* Un líder que gestione equipos multigeneracionales debe asumir el rol de mentor y guía para su equipo. Esto implica identificar el potencial de cada colaborador, independientemente de su edad, y ofrecer oportunidades de crecimiento profesional alineadas con sus habilidades y ambiciones. En este ambiente, el líder debe ser capaz de fomentar un clima en el que cada empleado se sienta valorado y con posibilidades de evolucionar dentro de la organización, impulsando el desarrollo del talento y contribuyendo a una mayor satisfacción laboral, retención de talento y productividad dentro de la compañía.

3.1.1.3 Aplicación de las teorías de liderazgo en la gestión de equipos intergeneracionales

A lo largo de la historia, el liderazgo ha sido analizado desde diversas perspectivas. Algunas teorías destacan los rasgos innatos del líder, otras se enfocan en su comportamiento o su capacidad de adaptación.

El análisis de las diferentes teorías de liderazgo permite comprender cómo el liderazgo en entornos multigeneracionales puede ser implementado apoyándose y nutriéndose de los distintos estilos que, combinados, ofrecen herramientas efectivas para gestionar la diversidad generacional en las organizaciones.

Tabla 3. ¿Cómo pueden ciertas teorías de liderazgo ayudar a abordar la diversidad generacional?

Teoría de liderazgo	Aspectos clave	¿Cómo ayuda a abordar la diversidad generacional?	
Conductuales	<ul style="list-style-type: none"> - Se centra en lo que hace el líder (comportamientos observables) - Distingue entre liderazgo orientado a la tarea y a las personas - Evaluación de estilos eficaces en diferentes contextos 	<ul style="list-style-type: none"> - Permite observar y ajustar el comportamiento del líder según el grupo generacional - Facilita la formación en habilidades prácticas para gestionar equipos diversos - Posibilita desarrollar un estilo de liderazgo equilibrado entre resultados y personas 	<ul style="list-style-type: none"> - Ayuda a comprender qué estilos funcionan mejor con cada generación (p. ej. liderazgo más directivo vs. más participativo) - Promueve la empatía y la personalización del trato, generando mayor compromiso intergeneracional
Situacionales	<ul style="list-style-type: none"> - El estilo de liderazgo depende del contexto y del nivel de madurez del equipo - Proponen ajustar el liderazgo al nivel de competencia y compromiso del empleado 	<ul style="list-style-type: none"> - Fomenta un liderazgo flexible y adaptable a las necesidades de cada generación - Permite al líder ajustar su estilo según el grado de autonomía y experiencia (por ejemplo, Gen Z puede requerir más acompañamiento inicial, mientras que Gen X más autonomía) 	<ul style="list-style-type: none"> - Reconoce que no todas las generaciones tienen las mismas expectativas ni el mismo nivel de experiencia - Ayuda a construir relaciones más eficaces al adaptar la forma de liderar según el perfil generacional del colaborador
Transformacional	<ul style="list-style-type: none"> - Enfocado en la motivación, la visión y el desarrollo del equipo - Se basa en el carisma, la estimulación intelectual y la consideración individualizada 	<ul style="list-style-type: none"> - Inspira a todas las generaciones con una visión compartida que trasciende las diferencias - Personaliza la relación con cada empleado, entendiendo sus motivaciones particulares - Promueve el crecimiento profesional de cada generación 	<ul style="list-style-type: none"> - Fomenta un entorno de inclusión, propósito e innovación, que atrae especialmente a generaciones más jóvenes - Refuerza la cohesión y la colaboración intergeneracional al poner el foco en metas comunes
Transaccional	<ul style="list-style-type: none"> - Se basa en el intercambio: cumplimiento de objetivos a cambio de recompensas - Establece normas claras y consecuencias por el desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> - Proporciona estructura y reglas claras, que pueden ser valoradas por generaciones que buscan estabilidad y previsibilidad - Permite diseñar sistemas de incentivos personalizados (por ejemplo, estabilidad económica para generaciones mayores, flexibilidad o reconocimiento para generaciones jóvenes) 	<ul style="list-style-type: none"> - Garantiza un trato equitativo y consistente entre generaciones - Facilita una gestión clara del rendimiento y expectativas, evitando conflictos por ambigüedad en roles

Fuente: elaboración propia.

Mientras que las teorías conductuales y situacionales son flexibles a la hora de adaptarse a las características específicas de cada grupo, las teorías transformacionales y las transaccionales son más adecuadas a la hora de equilibrar las motivaciones que cada generación puede poseer. En esta línea, el liderazgo para abordar la diversidad generacional se configura como un enfoque dinámico que integra y es capaz de responder a las particularidades de un entorno laboral multigeneracional.

3.1.5 Prácticas reales de liderazgo en entornos multigeneracionales

Con el fin de ilustrar cómo se aplica este enfoque y este reto en el contexto organizacional real. A continuación, se analizan tres organizaciones pertenecientes a distintos sectores, con el propósito de mostrar las distintas formas en que enfrentan el reto de la diversidad generacional.

3.1.5.1 Danone

Contexto de Danone

Danone es una empresa multinacional del sector alimentario, es líder en la producción y comercialización de productos lácteos, aguas y nutrición. Se trata de una compañía orientada hacia la salud y el bienestar, que se ha posicionado como un referente en el desarrollo de productos de calidad. Su compromiso con la responsabilidad social se percibe en su estrategia empresarial, que apuesta por la alimentación equilibrada y la creación de un impacto positivo en la sociedad (Danone, s.f.).

Modelo de liderazgo en Danone: CODES

Uno de los aspectos clave en la cultura organizativa de Danone es su modelo de liderazgo CODES, una manera de trabajar que busca y fomenta desarrollar líderes capaces de impulsar la innovación, fomentar la confianza y potenciar el talento internamente. Este enfoque se estructura en cinco pilares fundamentales:

- Creativity (Creatividad), en el que se busca la generación de ideas y la exploración de nuevas oportunidades.
- Openness (Apertura), que incentiva una mentalidad abierta y una comunicación transparente dentro de los equipos.
- Drive (Impulso), que impulsa la toma de decisiones ágil para adaptarse y mejorar continuamente.
- Empowerment (Empoderamiento), que incentiva la autonomía y la confianza en los colaboradores para asumir responsabilidades y aportar valor a la empresa.

- Self-Awareness (Autoconocimiento), que remarca la importancia del autoconocimiento e impulsa a recibir y ofrecer retroalimentación constructiva.

El modelo de liderazgo de Danone se asemeja al liderazgo transformacional, ya que este modelo de liderazgo se focaliza sobre todo en inspirar, en el desarrollo del talento y la generación de cambios positivos dentro de la organización.

Modelo de liderazgo CODES como impulsor del liderazgo en contextos generacionales diversos

En un contexto donde la diversidad generacional es una realidad dentro de las organizaciones, el liderazgo aplicado en ella debe ser capaz de integrar las diferencias generacionales y convertirlas en una fortaleza. Concretamente, CODES, puede considerarse una herramienta clave que impulsa la diversidad generacional. Su enfoque se centra en la confianza, la autonomía y la colaboración lo que propicia una gestión eficaz de equipos diversos.

Cada uno de los pilares de CODES inspira a que todos los empleados, independientemente de sus características, encuentren un espacio donde puedan aportar valor y desarrollarse profesionalmente:

- Creatividad: En el entorno intergeneracional actual, la creatividad se convierte en un motor clave para la innovación y la resolución de problemas. Cada generación aporta una visión única, por tanto, es importante fomentar un ambiente abierto donde tengan cabida todas las opiniones. Y ello, permita la creación de iniciativas y soluciones más enriquecedoras.
- Apertura: La diversidad generacional puede generar diferencias en las formas de comunicación y maneras de trabajar, por lo que la apertura y la transparencia son fundamentales para fomentar la cohesión en los equipos y poder trabajar de manera conjunta. De este modo, la compañía ayuda a eliminar prejuicios generacionales y permite que el conocimiento fluya sin barreras.
- Impulso: En un entorno de trabajo intergeneracional, es crucial encontrar el equilibrio entre las nuevas ideas que pueden surgir debido a la aparición de un

nuevo escenario a nivel tecnológico. Sin embargo, aprovechar y mantener el conocimiento acumulado durante años por generaciones anteriores es también clave.

- **Empoderamiento:** El liderazgo en contextos multigeneracionales debe garantizar que todos los empleados, sin importar su edad, tengan la oportunidad de asumir responsabilidades y desarrollar su potencial. En Danone, el empoderamiento juega un papel clave a la hora de compartir conocimientos donde se le da protagonismo a todos por igual y abre la oportunidad de aprender unos de otros y sentirse parte activa del crecimiento de la empresa, fomentando así una cultura de inclusión y equidad.

- **Autoconocimiento:** Para liderar eficazmente equipos multigeneracionales, los líderes deben ser conscientes de sus propios sesgos, estilos de liderazgo y áreas de mejora. La importancia del autoconocimiento surge como una herramienta clave para la autogestión y la mejora continua. Un líder que comprende su impacto dentro del equipo puede adaptar su enfoque según las necesidades de cada generación.

Tabla 4. ¿Cómo contribuye el modelo CODES a la gestión eficaz de equipos con diversidad generacional?

CODES	¿Cómo ayuda a abordar el liderazgo en entornos multigeneracionales?
Creatividad	Necesaria para integrar y valorar las ideas de todas las generaciones, potenciando la innovación y adaptabilidad.
Apertura	Crucial para crear un entorno de trabajo inclusivo que acepte y utilice las diferencias generacionales para mejorar el trabajo en equipo.
Impulso	Importante para aprovechar tanto la agilidad de los más jóvenes como la experiencia de los más veteranos en la toma de decisiones.
Empoderamiento	Esencial para garantizar que empleados de todas las edades se sientan valorados y puedan contribuir al máximo, promoviendo la equidad.
Autoconocimiento	Fundamental para que los líderes comprendan y gestionen sus propias percepciones y ajusten sus estrategias a las necesidades de un equipo diverso.

Fuente: Elaboración propia.

Prácticas de gestión de la diversidad generacional en Danone

En lo que respecta a la diversidad, Danone se ha comprometido de manera especial con la diversidad generacional, integrándola en su estrategia de liderazgo. En 2021, la compañía implementó la iniciativa DanM@tch – Growing Together, una actividad innovadora diseñada con el objetivo de fortalecer las relaciones entre empleados de distintas generaciones y fomentar el aprendizaje mutuo. Esta iniciativa, que obtuvo el primer premio en la categoría Inside Company en la 3ª edición de los Premios Generación, organizados por el Observatorio Generación & Talento, ha demostrado ser una herramienta clave para gestionar y preservar el conocimiento de la empresa y de sus miembros.

DanM@tch es una plataforma interna que facilita el intercambio de conocimientos entre empleados de distintas edades. A través de esta iniciativa, la firma ha conseguido fomentar el networking más allá de los círculos habituales, promoviendo relaciones internas más dinámicas y diversas. Esta iniciativa tiene un doble propósito: por un lado, impulsa la diversidad al fomentar la conexión entre empleados de diferentes edades y áreas de negocio; Por otro, promueve un modelo de aprendizaje compartido y abierto en el que todos los empleados pueden aportar y beneficiarse del conocimiento del resto.

La implementación de esta iniciativa ha supuesto numerosos beneficios, como son:

- Colaboración y mentoría bidireccional, que han permitido que tanto empleados jóvenes como empleados con más experiencia, compartan conocimientos y se beneficien mutuamente de su experiencia y habilidades.
- Creación de sinergias, promoviendo un entorno de trabajo más cohesionado e informado, donde la diversidad generacional se convierte en un activo estratégico para la empresa.
- Flexibilidad y adaptación a la situación laboral, la unión de distintas generaciones en un espacio que invita a compartir, logra reunir herramientas accesibles y ajustadas a las nuevas formas de comunicación y aprendizaje.

DanM@tch demuestra que el liderazgo en contextos multigeneracionales puede beneficiarse también de la tecnología para fortalecer las conexiones entre empleados. Esta actividad va mucho más allá de la mentoría tradicional, pues rompe barreras generacionales y maximiza las sinergias colectivas.

Gracias a la implementación de esta práctica, Danone ha sido capaz de anticipar e intentar minimizar los efectos de uno de los desafíos de un entorno laboral diverso: prevenir que las generaciones más antiguas se lleven consigo conocimiento valioso que podría ser esencial para las generaciones más jóvenes y para la propia empresa (Danone, s.f.).

3.1.5.2 CaixaBank

Contexto de la compañía

CaixaBank es una de las entidades financieras líderes en España, que proporciona una gama de servicios en banca minorista, empresarial e inversión. Tras su fusión con Bankia, se ha consolidado como el mayor banco del país por activos. Estos últimos años, además, ha reforzado su compromiso con la sostenibilidad, la inclusión financiera e incluso, la transformación digital, posicionándose como un referente en el ámbito financiero a nivel europeo.

Modelo de liderazgo en CaixaBank: AHEAD

CaixaBank ha desarrollado un modelo de liderazgo denominado AHEAD. Este modelo se basa en cinco principios que pueden fomentar el liderazgo en contextos multigeneracionales:

- Alianzas: Fomenta actuar como referentes dentro de la organización, prioriza el bienestar y las relaciones entre los empleados con el fin de impulsar la colaboración y fortalecer el sentido de pertenencia dentro de la compañía.
- Humanismo: Impulsa actuar con ética y cercanía, colocando siempre a las personas en el centro de la toma de decisiones y promoviendo un liderazgo responsable.

- Empoderamiento: Asumir un compromiso activo con la obtención de resultados impulsando la autonomía, la capacidad autónoma y la iniciativa de tomar decisiones.
- Anticipación: Favorece la adaptación al cambio, manteniendo una actitud flexible ante los desafíos y fomentando un aprendizaje continuo que permita la evolución constante de los equipos.
- Diversidad: Propone el desarrollo de una mentalidad inclusiva, abierta a diferentes perspectivas, promoviendo la equidad entre los distintos empleados.

Dicho modelo de liderazgo, aunque no establece un único modelo de liderazgo fijo, guarda una estrecha relación con el liderazgo situacional, puesto que se basa en la adaptabilidad del liderazgo según el contexto organizativo y las necesidades de los equipos.

Modelo de liderazgo AHEAD como impulsor del liderazgo en contextos generacionales diversos

El modelo de liderazgo AHEAD se alinea con las necesidades que requiere la gestión de la diversidad generacional, asegura que empleados de todas las edades sean valorados y se les proporcione la seguridad suficiente para contribuir al desarrollo de la organización.

A continuación, se explica cómo cada pilar del modelo podría ayudar a abordar la diversidad generacional dentro de la empresa:

- Alianzas: Impulsa la creación de relaciones entre personas de diferentes generaciones de modo que puedan compartir conocimientos.
- Humanismo: Reconoce el valor de cada empleado, independientemente de su edad, lo que da lugar a un ambiente inclusivo que respete la diversidad generacional.
- Empoderamiento: Tanto jóvenes como seniors deben sentirse empoderados y asumir roles de liderazgo y aprendizaje mutuo.

- Anticipación: Impulsa la integración del conocimiento y la experiencia de las generaciones más veteranas con la mentalidad digital de los empleados más jóvenes, favoreciendo una transformación organizativa equilibrada.
- Diversidad: Refuerza la necesidad de contar con equipos diversos en edad y experiencia para enriquecer las dinámicas de trabajo.

Tabla 5. ¿Cómo contribuye el modelo AHEAD a la gestión eficaz de equipos con diversidad generacional?

AHEAD	¿Cómo ayuda a abordar el liderazgo en entornos multigeneracionales?
Alianzas	Facilita la creación de equipos cohesionados donde diferentes generaciones comparten conocimientos y experiencias, fortaleciendo la comunidad.
Humanismo	Reconoce el valor de cada empleado, creando un ambiente inclusivo que respeta y aprovecha la diversidad generacional.
Empoderamiento	Tanto jóvenes como seniors deben sentirse empoderados y asumir roles de liderazgo y aprendizaje mutuo.
Anticipación	Integra el conocimiento de generaciones veteranas con la mentalidad ágil de los jóvenes, favoreciendo la adaptación y transformación organizativa.
Diversidad	Refuerza la importancia de contar con equipos diversos en edad y experiencia para enriquecer la toma de decisiones y promover la equidad.

Fuente: Elaboración propia.

Prácticas de gestión de la diversidad generacional en CaixaBank

Con la integración del programa “Wengage Empowering Diversity”, CaixaBank ha impulsado numerosas iniciativas que fomentan una correcta gestión de equipos diversos generacionalmente, para que no se quede solo en un concepto teórico.

“Wengage: Empowering Diversity”, como indica su propio nombre, es un programa que promueve la diversidad y la inclusión tanto dentro como fuera de la organización. Con la participación de empleados de distintas áreas y fomentando la meritocracia, Wengage apoya un entorno laboral más diverso con prácticas como:

- “Somos saludables”, una actividad impulsada con el objetivo de promover entornos de trabajo más seguros y saludables, atendiendo al Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) 3: Salud y Bienestar de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas. Entre las medidas llevadas a cabo en este programa, destaca el

fomento de un envejecimiento activo y saludable en el que las generaciones más antiguas se sientan motivadas y además se les potencie su rol como transmisores de conocimiento y experiencia.

- “Reverse Mentoring Transversal”, donde empleados más jóvenes asesoran a directivos y profesionales sénior en temas relacionados con la digitalización y las nuevas tendencias tecnológicas.
- Programa BUDDY GENERAccionando, que empareja a profesionales sénior con talento joven para crear dinámicas de mentoring intergeneracional.
- Programas de formación y desarrollo profesional continuo, adaptados a cada etapa de la carrera. Tanto los empleados más jóvenes como los más experimentados tienen la oportunidad de formarse, de esta manera se promueve la empleabilidad y se impulsa su trayectoria profesional.
- Implementación de un modelo de liderazgo que reconoce y gestiona equipos formados por empleados de distintas edades, permitiendo así una visión más amplia y enriquecedora.
- Campañas de sensibilización para fomentar la concienciación sobre la diversidad de edad.

En relación con su compromiso con el bienestar de los empleados de distintas generaciones, la entidad ha implementado medidas que favorecen la conciliación y el equilibrio entre la vida personal y la profesional. Algunas de las acciones que se están llevando a cabo son:

- Flexibilidad laboral y el teletrabajo, que permiten a los empleados adaptar sus horarios a sus necesidades individuales en las distintas etapas de sus vidas.
- Planes de jubilación activa, proporcionando opciones flexibles para que los empleados sénior puedan seguir aportando su experiencia a la firma mientras realizan una transición progresiva hacia la jubilación.

Más allá del entorno corporativo, CaixaBank refuerza su compromiso con la diversidad a través de iniciativas externas mediante:

- La colaboración activa con universidades y centros educativos, promoviendo la captación de talento joven.
- El impulso de programas de educación financiera dirigidos tanto a jóvenes como a personas mayores.
- La implementación de herramientas accesibles para facilitar el uso de los servicios bancarios por parte de clientes de todas las edades.

Además de estas prácticas concretas, la firma colabora con distintas empresas como la Fundación Adecco, Fundación SERES y la Fundación Masfamilia, con el objetivo de dar mayor visibilidad al talento sénior. Entre las iniciativas en las que participa destacan el Libro Blanco del Talento Sénior, el programa Team Work EFR Talento Sénior y su colaboración con el Observatorio Generación & Talento.

De este modo, CaixaBank sirve de referencia para muchas otras organizaciones, tanto dentro como fuera de su sector (CaixaBank, s.f.).

3.1.5.3 Indra

Contexto de la compañía

Indra, una de las compañías más destacadas en los ámbitos de la tecnología y la consultoría a nivel global. Se posiciona como líder en el desarrollo de soluciones digitales en sectores como la defensa, el transporte, la energía y las telecomunicaciones. Su enfoque empresarial, basado en la innovación, la transformación digital y la sostenibilidad, es un elemento fundamental de su posicionamiento en el mercado (Indra, 2025).

Modelo de liderazgo en Indra

Según Ana García-Oliveros, directora de Gestión del Talento y Cultura de Indra, la compañía se encuentra en un proceso de transformación de su modelo de liderazgo, basado en cuatro pilares que buscan alinear el desarrollo de los líderes con los valores y objetivos de la organización.

Los cuatro pilares de este modelo son:

- **Compañía:** Los líderes deben actuar en coherencia con la visión, misión y valores de Indra, asegurando que sus decisiones reflejen la identidad y los objetivos estratégicos de la empresa.
- **Negocio:** Es fundamental que los líderes entiendan las dinámicas del mercado, el comportamiento de los clientes y las tendencias del sector para tomar decisiones que impulsen la competitividad.
- **Conocimiento:** Fomentar una cultura de aprendizaje continuo en todas las áreas y niveles de la empresa, incentivando la innovación y el desarrollo de nuevas competencias dentro de los equipos.
- **Personas:** Este pilar, ubicado en el centro del modelo, refuerza la importancia de los líderes en el desarrollo de sus colaboradores, creando un entorno de trabajo colaborativo y equitativo.

El modelo de liderazgo de Indra se alinea principalmente con el liderazgo transformacional ya que fomenta la innovación, el desarrollo continuo de sus empleados y la creación de una visión compartida que inspira a todos los niveles de la organización.

Modelo de liderazgo de Indra como impulsor del liderazgo en contextos generacionales diversos

Si nos centramos en el pilar más importante para la firma, el pilar de "Personas" que sitúa a los empleados en el centro de la estrategia organizativa. Podemos afirmar que Indra intenta promover un liderazgo basado en el ejemplo, la motivación y el desarrollo del talento.

Desde una perspectiva intergeneracional, este enfoque se alinea con la gestión de las distintas edades dentro de la empresa y asegura que todas las generaciones tengan oportunidades de crecimiento parecidas y puedan aportar el máximo valor a la organización.

Tabla 6. ¿Cómo contribuye el modelo de liderazgo de Indra a la gestión eficaz de equipos con diversidad generacional?

Modelo de liderazgo Indra	¿Cómo ayuda a abordar el liderazgo en entornos multigeneracionales?
Compañía	Promueve decisiones alineadas con valores comunes, facilitando la integración de distintas generaciones bajo una visión compartida.
Negocio	Ayuda a identificar oportunidades para aprovechar el talento generacional diverso en función de las demandas cambiantes del mercado.
Conocimiento	Fomenta el intercambio de saberes entre generaciones mediante el aprendizaje continuo, potenciando la innovación colectiva.
Personas	Potencia un entorno inclusivo y equitativo donde cada generación puede desarrollarse, ser escuchada y aportar valor desde su experiencia.

Fuente: Elaboración propia.

Prácticas de gestión de la diversidad generacional en Indra

Indra ha implementado también prácticas de liderazgo orientadas a aprovechar el valor de las diferentes generaciones, buscando maximizar el valor del talento sénior y fomentar el aprendizaje mutuo entre generaciones, alineando el objetivo de la empresa de preservar y transmitir el conocimiento mientras se potencia la innovación y la adaptabilidad de las nuevas generaciones, entre sus prácticas se encuentran:

- Programa “Top Senior”, un programa dirigido a profesionales mayores de 50 años que busca reconocer el impacto de los empleados sénior dentro de la empresa. Se estructura en tres fases: una primera, de escucha y cocreación, en la que se identifican las necesidades del colectivo; una segunda centrada en formaciones, en la que con acciones orientadas a fortalecer habilidades clave como la gestión del cambio y la comprensión de la diversidad generacional; y una última fase de acompañamiento, donde se aplican los aprendizajes que se han adquirido y se diseñan planes para la transferencia del conocimiento a las nuevas generaciones.
- Programa “Indra Digital Voices”, cuya duración es de tres meses y tiene como objetivo mejorar las habilidades digitales de los profesionales sénior, para fortalecer su huella digital cada vez más relevantes. Esta iniciativa combina tres pilares principales: la formación en redes sociales, la mentoría inversa y el desarrollo de la marca personal. Todas ellas giran en torno a mejorar las habilidades tecnológicas y potenciar la visibilidad y la red de contactos de los participantes.

El compromiso de Indra con el liderazgo en entornos multigeneracionales ha sido reconocido a nivel nacional e internacional. Por un lado, el programa “Top Senior” ha sido galardonado con el premio Generación, otorgado por el Observatorio Generación & Talento, debido a su enfoque innovador en la valorización de la experiencia y la transferencia de conocimiento. Por otro lado, la iniciativa de marca digital “Indra Digital Voices” ha recibido uno de los prestigiosos International Stevie Awards for Great Employers, en la que se ha reconocido su capacidad para fortalecer la identidad digital de los profesionales sénior. Estos reconocimientos han posicionado a Indra como una organización líder en la promoción de entornos laborales inclusivos (Indra, s.f.).

4. Conclusiones

En un entorno laboral tan marcado por la diversidad generacional, este trabajo ha puesto de relieve la importancia de implementar un liderazgo adaptado a las necesidades de las distintas generaciones, que reconozca las diferencias entre ellas y que, a su vez, las transforme en una ventaja competitiva que sirva como acelerador para las organizaciones.

Asimismo, a lo largo de la investigación se ha constatado que existe un desafío real en las organizaciones relacionado con las generaciones veteranas: la jubilación de un gran número de empleados sénior. Esta situación pone en riesgo muchos de los puestos de trabajo de las empresas y, como consecuencia, podría implicar la pérdida de conocimiento crítico.

Ante estos desafíos, se ha investigado si existen empresas que se estén anticipando a esta situación con el objetivo de prevenir problemas futuros. Se ha comprobado que, aunque son pocas las organizaciones que cuentan con iniciativas enfocadas en fomentar la diversidad intergeneracional e implementar estrategias de gestión del conocimiento, sí hay algunas que son conscientes del problema y ya han tomado medidas al respecto. Por ello, se han analizado las siguientes empresas: Danone, Caixabank e Indra, con el objetivo de demostrar que, aunque no todas las empresas, sí existen algunas que están implementando estrategias efectivas para abordar este desafío, apoyadas en sus propios

modelos de liderazgo, que, como hemos analizado, presentan características alineadas con el liderazgo transformacional o el situacional.

En cuanto a prácticas ya instauradas en el espacio laboral para promover el liderazgo en equipos multigeneracionales y que pueden ser utilizadas como referencia en otras empresas, se incluyen los programas de mentoría bidireccional, que fomentan el aprendizaje mutuo entre generaciones. También destacan iniciativas de formación digital para empleados sénior y los emparejamientos de empleados de distintas generaciones en grupos de trabajo, que han mostrado ser útiles en la preservación y transferencia del conocimiento como en el fortalecimiento de los equipos. Además, la promoción de culturas organizativas inclusivas mediante modelos de liderazgo flexibles que permiten adaptarse a cualquier situación resulta clave para integrar a todas las generaciones y potenciar su valor.

Aún más, se ha contemplado la organización de premios y reconocimientos institucionales que impulsan iniciativas relacionadas con la diversidad generacional, lo que confirma un compromiso creciente por parte de distintas instituciones para acelerar su implementación en las empresas.

Se concluye, entonces, que la gestión de equipos multigeneracionales es ya una estrategia real para algunas empresas y no solo un concepto teórico. Este trabajo ofrece conocimiento útil para futuras investigaciones y para aquellas empresas que aún no han comenzado este proceso, pero que reconocen su importancia y quieren implementar prácticas ya probadas. En este sentido, se recomienda que consideren integrar estrategias asociadas a este enfoque cuanto antes. De hecho, no hacerlo podría suponer una pérdida de competitividad a medio o largo plazo, especialmente en este entorno cada vez más cambiante.

En definitiva, una adecuada integración de las distintas generaciones que conviven en el entorno laboral se presenta como una herramienta clave no solo para gestionar el presente, sino también para gestionar el futuro, garantizando una organización eficaz del talento y una correcta gestión del conocimiento.

5. Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, María Moya Moya, estudiante de ADE y Business Analytics de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado “Gestión del liderazgo en equipos multigeneracionales: un estudio de casos”, declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. Brainstorming de ideas de investigación: Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. Crítico: Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. Referencias: Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
4. Metodólogo: Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
5. Interpretador de código: Para realizar análisis de datos preliminares.
6. Estudios multidisciplinares: Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
7. Constructor de plantillas: Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
8. Corrector de estilo literario y de lenguaje: Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.

9. Generador previo de diagramas de flujo y contenido: Para esbozar diagramas iniciales.
10. Sintetizador y divulgador de libros complicados: Para resumir y comprender literatura compleja.
11. Generador de datos sintéticos de prueba: Para la creación de conjuntos de datos ficticios.
12. Generador de problemas de ejemplo: Para ilustrar conceptos y técnicas.
13. Revisor: Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
14. Generador de encuestas: Para diseñar cuestionarios preliminares.
15. Traductor: Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 2 de junio de 2025

Firma: María Moya Moya

6. Bibliografía

Anlesinya, A., Dartey-Baah, K., & Amponsah-Tawiah, K. (2019). A review of empirical research on global talent management. *Fiib Business Review*, 8(2), 147–160. <https://doi.org/10.1177/2319714519836306>

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1777351>

Bayón Mariné, F. (2021). *VUCA: La filosofía emergente* [Tesis doctoral, Universidad de Almería].

Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 175–189. <https://doi.org/10.1111/jasp.12208>

Bennis, W. (1989). *On becoming a leader*. Addison-Wesley.

Blanchard, K., & Hersey, P. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Prentice Hall.

Borovac Zekan, S., Borowska Pietrzak, A., & Palada, M. (2023). The impact of digitalization on future leaders skills. *Elektronički zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku*, 17, 25-35. <https://doi.org/10.51650/ezrvs.17.3-4.2>

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

CaixaBank. (2022). *Memoria de recursos humanos 2022*. [https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank_com/Estaticos/PDFs/Personas/Memoria de Recursos Humanos 2022.pdf](https://www.caixabank.com/deployedfiles/caixabank_com/Estaticos/PDFs/Personas/Memoria%20de%20Recursos%20Humanos%202022.pdf)

CaixaBank. (s.f.). Página oficial de CaixaBank. Recuperado el 15 de febrero de 2024, de https://www.caixabank.com/home_es.html

Carlyle, T. (1841). *On heroes, hero-worship, and the heroic in history*. SCIRP. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2233818>

Carlyle, T. (1993). *On heroes, hero-worship, and the heroic in history* (Vol. 1). University of California Press.

Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891–906. <https://psycnet.apa.org/record/2008-16509-004>

Covey, S. R. (1989). *The 7 habits of highly effective people: Powerful lessons in personal change*. Free Press.

D'Alessio, F. (2010). *Liderazgo y atributos gerenciales: Una visión global y estratégica*. Pearson Educación. <https://repositorio.pucp.edu.pe/items/8e1e50f5-8340-4c01-b844-9cec54bfa63e>

Danone. (s.f.). Página oficial de Danone. Recuperado el 15 de febrero de 2024, de <https://www.danone.es>

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.

Frías Castro, P. (2014). *Compromiso y satisfacción laboral como factores de permanencia de la generación Y* [Tesis de maestría, Universidad Alberto Hurtado]. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/306371387_Compromiso_y_satisfaccion_laboral_como_factores_de_permanencia_de_la_generacion_Y

Friedman, T. (2005). *The world is flat*. Farrar, Straus and Giroux.

García, M. D. L. E. (2021). Desarrollo y validación de la escala de conflicto intergeneracional en las organizaciones. *Psicumex*, 11, 1-33. <https://doi.org/10.36793/psicumex.v11i2.401>

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.

González, R. S. (2011). La incorporación de la generación Y al mercado laboral: El caso de una entidad financiera de la ciudad de Resistencia. *Palermo Business Review*, 5, 67-91. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4045771>

Gratton, L., & Scott, A. (2021). The 100-year life: Living and working in an age of longevity. *British Journal of Guidance & Counselling*, 49(5), 758-760. <https://doi.org/10.1080/03069885.2021.1922875>

Gursoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448-458. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>

Hensellek, S. (2020). Digital leadership: A framework for successful leadership in the digital age. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/338327379_Digital_Leadership_A_Framework_for_Successful_Leadership_in_the_Digital_Age

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23(5), 26-34.

Indra. (s.f.). Página oficial de Indra. Recuperado el 15 de febrero de 2024, de <https://www.indracompany.com>

Jauregui-Arroyo, R. R., Goñi-Ávila, N. M., & Rondon-Jara, E. (2023). Estilos de liderazgo de los millennials y su influencia en el desempeño de las pequeñas empresas del sector textil manufactura. *Innovar: Revista de ciencias administrativas y sociales*, 33(89), 147-160. <https://doi.org/10.15446/innovar.v33n89.107047>

Joshi, A., Dencker, J. C., Franz, G., & Martocchio, J. J. (2010). Unpacking generational identities in organizations. *Academy of Management Review*, 35(3), 392-414. <https://doi.org/10.5465/amr.35.3.zok392>

Kelly, D., & Nicholson, A. (2022). Ancestral leadership: Place-based intergenerational leadership. *Leadership*, 18(1), 140-161.

Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. The Free Press.
Leonard, D. (2014). *What's lost when experts retire*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2014/12/whats-lost-when-experts-retire>

Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates." *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299.

Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw-Hill.

Loden, M., & Rosener, J. B. (1991). *Workforce America! Managing Employee Diversity as a Vital Resource*. Business One Irwin.

Lyons, S. T., & Kuron, L. K. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139-S157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>

Magallón Rosa, R. (2016). El ADN de la Generación Z: entre la economía colaborativa y la economía disruptiva. *Revista de Estudios de Juventud*, (114), 29-44. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6118374>

Maja, R., & Borut, M. (2022). The importance of intergenerational leadership praxes and availability of key information for older employee burnout and engagement in the context of firm size. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.858134>

Mann, R. D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56(4), 241.

Mannheim, K. (1952). The problem of generations. En *Essays on the Sociology of Knowledge*. Routledge & Kegan Paul.
<https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=71018>

Martínez, A., & Novo, M. (2015). *La gestión de la diversidad generacional*. En *Informe de gestión de la diversidad, capítulo 1*. Fundación Bertelsmann.
<https://gestiondepersonas.org.uy/wp-content/uploads/2015/11/Informe-Gesti%C3%B3n-de-la-Diversidad.-cap%C3%ADtulo-1-Empresas-BD.pdf>

Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row.

Moldes, R., & Gómez, F. (2021). Hacia la construcción de un modelo de liderazgo intergeneracional. *Revista Internacional de Organizaciones*, 25-26, Article 25-26.
<https://doi.org/10.17345/rio25-26.127-150>

Observatorio Generación & Talento, & Universidad Europea de Madrid. (2018). 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. <https://generaciona.org/wp-content/uploads/2020/04/Estudio-Liderazgo-Intergeneracional-Análisis-de-los-comportamientos-directivos-por-cada-generación-de-managers-ObservatorioGT.pdf>

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2020). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella: Guía práctica.
https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@travail/documents/publication/wcms_758007.pdf

Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2022). El aumento de la inflación acarrea una drástica caída en los salarios reales, constata un informe de la OIT.
<https://www.ilo.org>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD). (2021). *OECD Skills outlook 2021: Learning for life*. OECD Publishing.

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/06/oecd-skills-outlook-2021_6f4da936/0ae365b4-en.pdf

Puaschunder, J. (2016). Global responsible intergenerational leadership. *Annals in Social Responsibility*, 2(1), 113–123. <https://doi.org/10.1108/ASR-10-2015-0016>

Real Academia Española. (s.f.). Generación. En *Diccionario de la lengua española* (23.^a ed.). <https://dle.rae.es/generación>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.^a ed.). Pearson Educación.

https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf

Robert Walters. (2024). *Estilos de liderazgo intergeneracionales*. <https://www.robertwalters.es/insights/consejos-de-contratacion/blog/estilos-liderazgo-intergeneracionales.html>

Sánchez, S. E., Vaca Aguirre, I. P., Padilla Sánchez, J. P., & Quezada Condolo, C. R. (2014). Teorías de liderazgo contemporáneo: Análisis de la dinámica relacional. *Revista OIKOS*, 18(37), 41-61. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6025782>

Slagter, F. (2007). *Knowledge management among the older workforce*. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 82–96. <https://doi.org/10.1108/13673270710762738>

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35–71.

Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership, and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1.

Tabaku, K. (2024). The importance of intergenerational leadership in organizations [Tesis de maestría, University of New Hampshire]. Scholars' Repository. https://scholars.unh.edu/ms_leadership/129/

Urlick, M. J., Hollensbe, E. C., Masterson, S. S., & Lyons, S. T. (2016). Understanding and managing intergenerational conflict: An examination of influences and strategies. *Work, Aging and Retirement*, 2(2), 166–185.

Vilaplana Sánchez, F. (2022). *La generación Z y su impacto en la cultura y gestión de personas en las organizaciones* [Tesis doctoral, Universidad de Navarra]. <https://dadun.unav.edu/handle/10171/64868>