

DIRIGIR EN CLAVE GENERACIONAL: LA NUEVA VENTAJA COMPETITIVA



Por **Ana Matarranz y Enrique Arce**, coordinadores y autores de *El poder de la diversidad generacional* (LID Editorial)

Vivimos una transición silenciosa pero estructural. Una transformación que no siempre aparece en los titulares de prensa, pero que afecta de forma profunda a nuestras empresas, instituciones y a nuestra sociedad en su conjunto: la convivencia real, simultánea y continuada de hasta cinco generaciones en un mismo espacio laboral.

Nunca antes en la historia se había producido este fenómeno de manera tan masiva. Nunca antes había sido tan evidente la necesidad —y la oportunidad— de mirar a la edad no como una barrera, sino como un activo. La cuestión es: ¿estamos preparados como líderes para gestionar este nuevo ecosistema? ¿Tenemos el modelo mental, las estructuras y las herramientas necesarias para convertir esta diversidad en una ventaja real?

Nuestra tesis es clara: la diversidad generacional bien gestionada es una fuente de riqueza. Pero mal gestionada es una amenaza silenciosa. Dirigir personas hoy, en clave generacional, se ha convertido en una competencia estratégica.

La edad como vector estratégico

Durante décadas, la edad fue un dato de archivo en los sistemas de recursos humanos. Hoy es un dato crítico. No por razones demográficas únicamente, sino por su enorme impacto en la cultura, la productividad, el aprendizaje y la innovación. Las generaciones no solo se distinguen por su fecha de nacimiento, sino por su relación con el trabajo, con la tecnología, con el poder, con el tiempo.

No es lo mismo dirigir a un

joven de 25 años que valora la flexibilidad como moneda principal, que a un profesional de 60 que busca estabilidad y legado. No es lo mismo liderar desde la jerarquía que desde la conversación. La empresa actual necesita entender esta pluralidad y gestionarla con precisión quirúrgica.

Lo generacional no es un conflicto: es una conversación pendiente.

La narrativa dominante muchas veces dibuja un enfrentamiento entre generaciones: veteranos que no sueltan el poder, jóvenes que no respetan la experiencia, tensiones en los estilos de trabajo, en las prioridades, en las formas de comunicarse.

Pero la experiencia demuestra otra cosa: cuando se genera admiración mutua, cuando hay espacios de escucha, cuando

se reconoce el valor del otro, surge algo mucho más poderoso que el simple acuerdo: aparece la colaboración auténtica. Lo que falta no es empatía, sino arquitectura. Espacios donde esas diferencias puedan integrarse, dialogar y transformarse en una propuesta de valor conjunta. Convertir ese “choque de trenes” en una sinergia real no es utopía: es liderazgo consciente.

Un nuevo contrato entre generaciones

En muchas organizaciones sentimos que estamos gestionando con reglas del siglo XX una fuerza laboral del siglo XXI. Las estructuras rígidas, las trayectorias lineales, las promociones por antigüedad o los estilos de liderazgo autoritarios ya no sirven para conectar con las generaciones más jóvenes.

Pero tampoco se trata de borrar el pasado. El reto no es reemplazar un modelo por otro, sino construir un nuevo contrato intergeneracional: uno que reconozca el valor del conocimiento tácito, que promueva la transferencia bidireccional de saberes, que conecte propósito y proyecto vital.

Ese nuevo contrato exige una redefinición de conceptos como liderazgo, carrera profesional, reconocimiento o pertenencia. Y esa redefinición debe ser cocreada por todas las edades, no impuesta desde un modelo único.

Las organizaciones como siste-

mas multigeneracionales

Gestionar por generaciones no significa dividir la empresa por edades, sino entender que cada decisión —desde cómo diseñamos un espacio de trabajo hasta cómo damos feedback o cómo estructuramos un equipo— impacta de forma distinta en cada cohorte.

Por eso, necesitamos aplicar una mirada sistémica: entender la organización como un ecosistema donde conviven saberes, estilos, ritmos, expectativas y lenguajes distintos. Un sistema donde cada generación juega un papel necesario y complementario.

Esa mirada exige incorporar herramientas específicas: análisis de mapa generacional, programas de mentoring cruzado, revisión de políticas de onboarding y offboarding, estructuras flexibles de desarrollo, espacios de cocreación y canales de comunicación adaptados. No se trata de sobrecargar los procesos, sino de afinar la partitura.

El papel crítico del liderazgo

En este nuevo escenario, el papel de los líderes intermedios y de la alta dirección es clave. No basta con tener buenas políticas o con lanzar programas bienintencionados. Lo que marca la diferencia es la actitud del mánager que tiene a su cargo un equipo de cinco personas de tres generaciones distintas.

Ese liderazgo exige nuevas habilidades: capacidad de escucha activa, manejo de tensiones intergeneracionales, sensibilidad para detectar el talento en cualquier formato, flexibilidad para adaptar el estilo a cada persona. Y, sobre todo, ejemplaridad. Porque cuando el líder reconoce, valora y aprende de todas las edades, el equipo lo interioriza.

La experiencia no tiene edad, pero sí valor

Uno de los errores más frecuentes en las empresas es subestimar el potencial de los profesionales senior. Se les encasilla como perfiles que “ya han dado todo”, cuando en realidad muchos de ellos están en su mejor momento de madurez personal, visión estratégica y capacidad de transmitir cultura.

El talento senior necesita nuevas narrativas y modelos que permitan aprovechar su conocimiento sin caer en fórmulas obsoletas. Diseñar itinerarios de contribución, programas de legado, roles de embajador cultural, funciones de mentoría estratégica o incluso fórmulas de trabajo por proyectos puede dar una segunda vida profesional a muchos perfiles altamente valiosos.

Juventud no es sinónimo de inexperiencia

De igual forma, las generaciones más jóvenes llegan con una

claridad y una exigencia que no siempre son bien comprendidas. Buscan impacto, coherencia, velocidad y flexibilidad. Son exigentes porque saben que tienen opciones.

Negar su visión, ridiculizar sus expectativas o aplicarles los mismos criterios que a generaciones anteriores es un error de gran coste. El reto es canalizar esa energía, acompañar con inteligencia emocional y facilitar entornos donde puedan crecer sin quemarse.

Lo que muchos jóvenes piden no es comodidad. Es sentido. Y el sentido se construye desde el liderazgo consciente, no desde el paternalismo.

De la segmentación a la personalización

Hasta ahora, muchas políticas de gestión de personas se han diseñado desde una lógica de segmentación generacional: beneficios para jóvenes, programas para seniors, comunicaciones distintas según la edad. Hoy eso ya no es suficiente. La clave está en la personalización. Entender que hay jóvenes con mentalidad de veteranos y seniors con espíritu emprendedor. Que lo relevante no es la etiqueta generacional, sino la trayectoria, el momento vital, la aspiración.

La tecnología nos permite hacerlo. Pero más allá de las herramientas, necesitamos voluntad. Voluntad de conocer al otro, de adaptar la propuesta de valor al empleado a cada etapa vital. Porque si algo hemos aprendido es que no hay dos personas iguales, aunque hayan nacido el mismo año.

“Liderar desde la admiración mutua no es utopía: es la nueva inteligencia organizativa.”

La diversidad generacional no es una moda: es un factor ESG

Cada vez más, la gestión de la diversidad etaria empieza a entrar en los indicadores de sostenibilidad y buen gobierno. No solo porque sea ético, sino porque impacta en la productividad, en la innovación y en la reputación.

Una empresa que apuesta por la convivencia intergeneracional como valor estratégico envía un mensaje claro: aquí cabe tú, tengas la edad que tengas. Aquí no importa solo tu CV, sino tu capacidad de sumar, de colaborar, de aprender y enseñar.

Esa cultura —si es real y no cosmética— se convierte en un activo reputacional clave, especialmente en sectores donde atraer y fidelizar talento se ha vuelto un desafío estructural.

Liderar desde la admiración mutua

Si tuviéramos que resumir en una idea lo aprendido durante estos años trabajando con generaciones distintas en empresas, sería esta: la admiración mutua lo cambia todo.

Cuando un joven admira la trayectoria de quien ha vivido mucho, aprende más rápido. Cuando un veterano admira la energía y el talento del que empieza, se rejuvenece. Cuando el respeto es real, apa-

rece la colaboración auténtica. Y con ella, la innovación, el compromiso y la cohesión.

Admirar es interesarse por el otro. Es dejar de juzgar y empezar a comprender. Y eso no se ordena por circular interna. Se modela desde el ejemplo. Desde cada conversación. Desde cada mirada.

Conclusión: de la complejidad a la oportunidad

Gestionar cinco generaciones no es sencillo. Requiere inteligencia organizativa, sensibilidad humana y determinación estratégica. Pero cuando se hace bien, el resultado es infinitamente superior al esfuerzo que implica.

Porque una empresa donde todas las edades tienen voz es una empresa más completa. Una organización donde la experiencia y la innovación se dan la mano es una organización más preparada para el cambio. Y un equipo donde hay respeto y admiración entre generaciones es un equipo más fuerte, más comprometido y más humano.

Lo que está en juego no es solo la productividad. Es el modelo de convivencia laboral que queremos construir para el futuro. Y ese futuro empieza hoy, en cada conversación, en cada decisión, en cada acto de liderazgo.