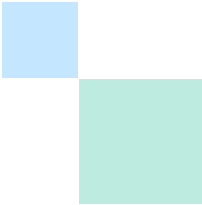


Management: iLos jóvenes ya están aquí!

→ Estudio a nivel europeo y testimonios





Editorial

«Los jóvenes no quieren ser managers»... ¿de verdad?

Los medios de comunicación y los consultores de RR. HH. comentan habitualmente que los jóvenes ya no quieren ser managers.

Sin embargo, dado que el directivo sigue siendo un eslabón crucial -en términos de animación de equipos, intercambio de información o encarnación del marco de responsabilidades-, esta desafección supondría un riesgo real para el funcionamiento de las organizaciones.

Así que en PerformanSe hemos querido comprobar la realidad de esta afirmación. Hemos cruzado testimonios de profesionales de RR. HH., expertos universitarios, coaches, etc., pero sobre todo hemos entrevistado a los directamente implicados: casi 2750

empleados respondieron a un cuestionario en línea sobre su visión y percepción de la dirección.

A continuación podrás conocer los resultados y los comentarios asociados. Es posible que la verdad no sea lo que parece, y los atajos -tanto en la comunicación como en cualquier otra disciplina- no siempre son los caminos más seguros...

Disfruta de la lectura,



Dominique Duquesnoy,
Director General,
PerformanSe

¿Qué tenemos en este libro blanco?

01

Estudio: Edad y management - ¡Los jóvenes no son cómo crees!
Pº05

05

Testimonio : Aprender a colaborar entre generaciones diferentes
Con Elodie Rayssac - Grupo Emil Frey
Pº19

02

Estudio: ¿ Qué nos cuentan los datos psicométricos?
Pº09

06

Testimonio: La relación con el trabajo está cambiando... sea cual sea la edad.
Con Jérôme Leparoux - Daher
Pº21

03

Entrevista: Hay una tendencia a la baja en el deseo de convertirse en manager...
Con Michel Barabel - Sciences Po
Pº13

07

Entrevista: Las paradojas del directivo moderno.
Con Jean-François Thiriet
Pº23

04

Entrevista: ¡Cuidado! ¡Las hipótesis generacionales no corresponden con los hechos! Con Karim Mignonac - Universidad Toulouse Capitole
Pº15

08

Conclusión: ¡Los jóvenes ya están aquí!
Pº25



55%

de 20-30 años

quiere desempeñar un
cargo directivo.



Edad y management

¡Los jóvenes no son cómo crees!

Los medios de comunicación, consultores y periodistas nos dicen que «los jóvenes de hoy» ya no quieren ser managers. Pero, ¿ocurre así en realidad?

Los estudios específicos parecen confirmarlo, pero en general no ofrecen ninguna base de comparación, ni con otros grupos de edad ni con los mismos grupos de edad en otros períodos. En consecuencia, no sabemos si se trata de un fenómeno de nuestro tiempo o de cierta situación normal a medida que envejecemos.

Para llegar al centro de la cuestión, hemos realizado un estudio a escala europea sobre la relación con la dirección y la visión del cargo directivo, y nos hemos asegurado de analizar claramente los resultados en función de la edad de los 2750 encuestados.

A continuación, presentamos los principales resultados, centrándonos sobre todo en los datos españoles.

→ **Lección nº1: ¡Sí, los jóvenes tienen una visión positiva de la dirección!**

Contrariamente a la creencia popular, los jóvenes encuestados tienen una visión positiva del cargo directivo. Entre los cuatro grupos de edad estudiados (véase la metodología página 9), y a escala europea, son incluso los jóvenes de 20-30 años los que tienen una opinión más positiva.

A la pregunta (más comprometedor): «¿Te gustaría asumir un cargo directivo?», la mayoría de los jóvenes de 20-30 años respondió que sí 55%.

Progresar y dirigir un equipo sigue siendo un futuro potencialmente deseable para los jóvenes colaboradores. Y los jóvenes también tienen una opinión bastante positiva de sus managers.... **Este dato es clave si se tiene en cuenta que el manager desempeña un papel en el compromiso de los colaboradores.**

→ **Lección nº2: En cambio, los empleados más veteranos son los más reacios a asumir la función.**

Si analizamos detenidamente los resultados, nos damos cuenta de que la atracción por la función... en realidad disminuye con la edad.

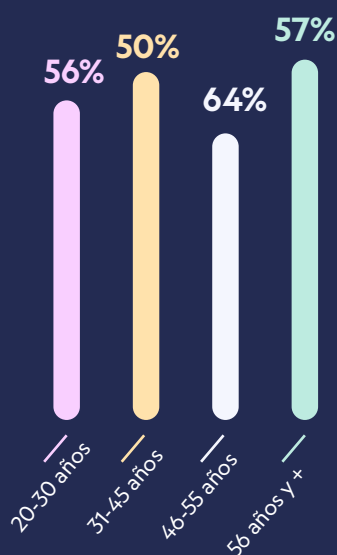
A la pregunta «¿Te gustaría asumir un cargo directivo?»:

- En el grupo de 31-45 años, el 46 % respondió afirmativamente (frente al 55 % de los encuestados más jóvenes).
- En el grupo de 48-55 años, el 49 % respondió que sí.
- Sólo el 34 % de los mayores de 56 años respondió que sí.

La experiencia de las limitaciones y dificultades inherentes a la función ciertamente explica este resultado. Esto cuestiona necesariamente la construcción de las creencias del manager sobre su impacto real en el rendimiento y lo que obtiene como beneficio.

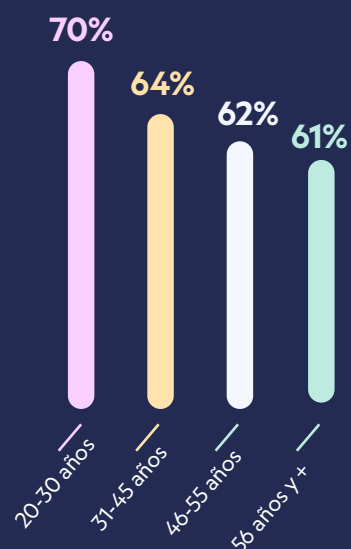
¿Tienes una imagen **positiva** del rol de **mánager**?

En España:



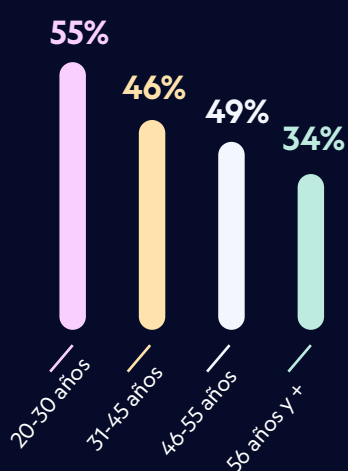
VS

En Europa:



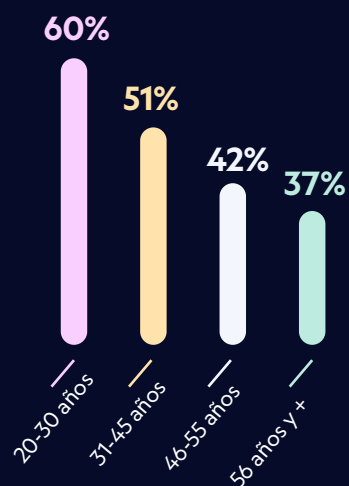
¿Te **gustaría** tener un rol de **mánager**?

En España:



VS

En Europa:



➔ **Lección n°3: En general, la visión del cargo sigue centrada en los elementos clásicos, pero con una marcada orientación hacia la gestión del equipo.**

A la pregunta sobre los aspectos más importantes de la función de un mánager, se obtuvieron las siguientes respuestas, por orden decreciente de importancia:

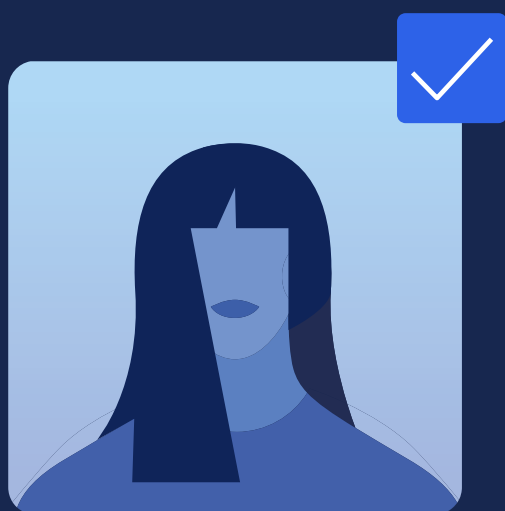
- #1. Inspirar y motivar al equipo para lograr el objetivo (4,34/5)
- #2. Estimular la cohesión y el bienestar del equipo (4,28/5)
- #3. Desarrollar las competencias y la empleabilidad de sus colaboradores (4,13/5)
- #4. Favorecer la ambición, la cultura y los valores de la organización (4,11/5)
- #5. Planificar y organizar actividades (4,10/5)
- #6. Poseer profundos conocimientos técnicos para guiar a su equipo (4,09/5)
- #7. Apoyar las actividades cotidianas de sus equipos (4,00/5)
- #8. Incorporar prácticas sostenibles a las estrategias empresariales (3,88/5)

Los aspectos «sociales» de animar y apoyar a los equipos han primado claramente -desde el punto de vista colectivo- sobre los aspectos históricos de dirigir la actividad y, asimismo, de desarrollar una experiencia propia.

La buena noticia es que los jóvenes tienen una visión positiva de su cargo como mánagers y creen que principalmente se espera de ellos que influyan, motiven e impliquen a las personas.

También relegan al último lugar los aspectos más sociales, la experiencia o el desarrollo de prácticas más sostenibles...

Parece claro que estos aspectos están muy alejados de sus vidas y problemas cotidianos, lo que no quiere decir que no haya adhesión y desinterés. Sin embargo, ¿acaso su percepción de las expectativas parece limitada a una visión técnica y operativa? En última instancia, lo que está en juego para ellos y su equipo en el punto en el que sienten que controlan la situación. Lo que está en juego para la organización está más lejos.



81%



Primer lugar en la clasificación

de 20 - 30 años

esperan de un mánager que inspire y motive al equipo para lograr el objetivo.

59%



Último lugar en la clasificación

de 20 - 30 años

esperan de un mánager que incorpore prácticas sostenibles a las estrategias empresariales

→ **Lección nº4: La visión del cargo mánager no parece estar influida por la edad del encuestado.**

La clasificación de los distintos elementos es por lo general comparable en todos los grupos de edad.

Por lo tanto, las respuestas dibujan una visión colectiva muy coherente de la función. Se trata de un marco común que estructura la comprensión de los códigos de mánager. Este grado de similitud de las visiones crea hábitos y, desde luego, una norma, incluso una cultura común que puede ser difícil de renovar.

→ **Lección nº5: En términos de percepción de las funciones directivas, además de atracción por la profesión, el género no es en absoluto un factor determinante.**

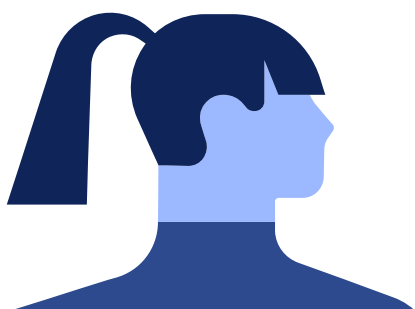
No hubo diferencias significativas entre las respuestas de las mujeres y las de los hombres a este cuestionario, como si el estudio demostrara la existencia de cierta paridad en las percepciones...

Sin embargo, cuando se cruzan los datos con la edad, se observa una tendencia a que las mujeres jóvenes estén menos inclinadas a desear un cargo directivo que los hombres jóvenes. Esta tendencia disminuye con la edad.

→ **Lección nº6: Se observan las mismas tendencias en toda Europa (considerando en su conjunto todos los países del estudio y teniendo en cuenta la edad).**

Sin entrar aquí en los detalles de la comparación por países, cuando se cruzan con la variable edad, las diferencias son pequeñas (y no significativas para muchas preguntas), lo que indica resultados muy comparables.

Los resultados del estudio apuntan a una creciente homogeneidad de las operaciones colectivas en Europa (lógicas organizativas de las empresas, expectativas de los colaboradores, etc.).



49%

de las mujeres entre 20 - 30 años desean tener un rol de mánager.



71%

de los hombres entre 20 - 30 años desean tener un rol de mánager

Metodología de la encuesta de PerformanSe

En el primer trimestre de 2024, se ofreció un cuestionario autoadministrado en línea a trabajadores de seis nacionalidades europeas diferentes: francesa, española, italiana, belga, inglesa y alemana.

Nos hemos asegurado de que haya un equilibrio no sólo entre géneros, sino también entre distintos grupos de edad, con 4 categorías: 20-30 años, 31-45 años, 46-55 años, 56 años y más.

En total, pudimos obtener respuestas de una muestra significativa de unos 2750 encuestados activos, de los cuales alrededor del 25 % ocupaba puestos de mánager.

El cuestionario en línea incluía concretamente preguntas sobre la preferencia por el cargo de mánager y preguntas sobre las percepciones del cargo de mánager.

¿Qué nos cuentan los datos psicométricos?

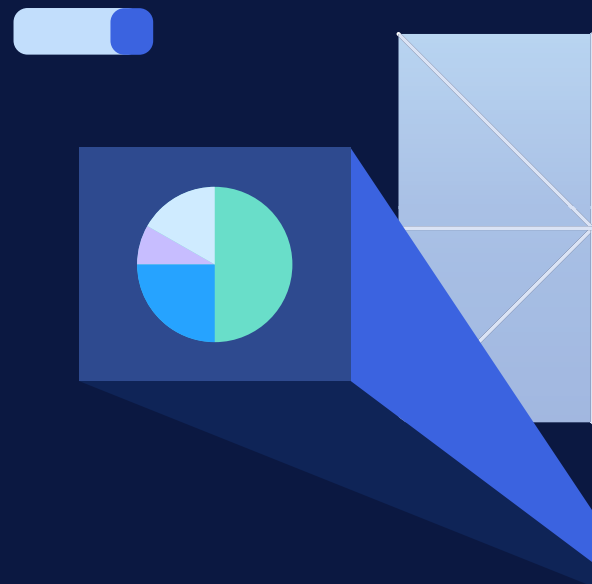
Pensamos que sería útil ir más allá de la encuesta y extraer datos de los resultados de las pruebas psicométricas. ¿Qué dicen los datos sobre la relación entre individuos de distintas edades y la dirección?

Se realizó minería de datos en una base de datos española de 575 individuos divididos en los siguientes grupos de edad: 20-30 años, 31-45 años, 46-55 años y 56 años y más. Los datos tratados proceden de las respuestas a un cuestionario en el que se evalúan la motivación, las competencias directivas y las creencias sobre la relación en el trabajo (p. ej., la contribución organizativa o el sentimiento de autoeficacia).

El objetivo de esta minería de datos es aportar información adicional al estudio descrito anteriormente.

¿La motivación para desempeñar un papel con influencia directa sobre las personas y las actividades es significativa y comparable en función de la edad?

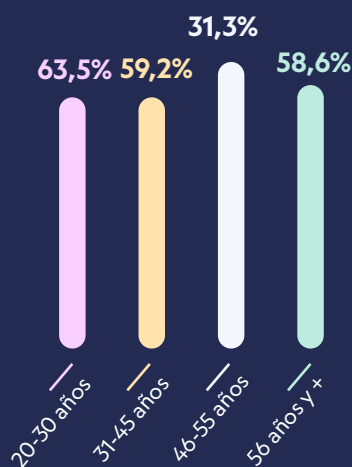
¿Se asignan los recursos de la misma manera en función de la edad? ¿La sensación de estar a la altura del cargo se asocia más a algún grupo?, ¿qué competencias directivas son las más respaldadas?



Aquí tenemos algunas respuestas:

➔ Motivaciones

La motivación por la responsabilidad; es decir, la búsqueda de una posición de liderazgo, la búsqueda de influencia directa en la realización de actividades y en las personas, tener peso en las decisiones, impulsa a todos los individuos, sea cual sea su edad.



¿Qué distingue a los grupos de edad más allá de la búsqueda de responsabilidades?

55,7%

de 20 - 30 años
busca en el aprendizaje la adquisición de nuevas competencias y conocimientos.

47%

de los mayores de 31 años está motivado por objetivos basados en retos fuertes y ambiciosos siguiendo un enfoque muy colectivo.

VS

52.3%

de 20 - 30 años
necesita imperativamente contar con actividades diversas para no verse limitado a un marco establecido.

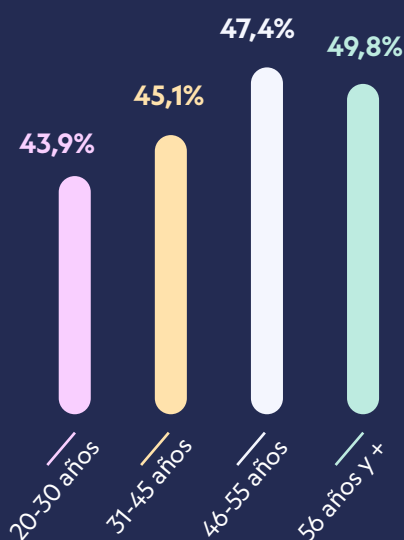
Para el **51%**

de ellos, el apoyo y la ayuda mutua deben ocupar el centro de sus actividades y de su vida cotidiana.

→ Competencias

En el modelo predictivo de 9 competencias manageriales de nuestra herramienta Manage-R, 1 competencia son significativamente dependientes de la edad:

01. Orientar el cambio



Los recursos, cualidades, y disposiciones de los empleados más jóvenes son menos elevadas que las de sus mayores a la hora de hacer avanzar a sus colaboradores y apoyar el cambio. Dado que estas dos competencias se refieren más a la relación con los demás, **el grupo de edad de 20-30 años sin duda deberá hacer un mayor esfuerzo por establecer una relación de confianza.**

→ Creencias sobre la relación con el trabajo

No hay diferencias entre grupos de edad en:

#1. la contribución organizativa; es decir, la forma en que un individuo percibe sus aportaciones a la organización. El 52 % de las personas de todas las edades piensa que, como manager, es natural ir más allá de los límites de su cargo para asumir los retos estratégicos a los que se enfrenta la organización.

#2. el sentimiento de autoeficacia; es decir, el grado de confianza que los individuos tienen en su capacidad para alcanzar sus objetivos. El 59 % de las personas de todas las edades se siente preparado para asumir un papel de liderazgo.



70%

de los managers de todas las edades, **se sienten preparados para asumir un papel de liderazgo**

Conclusiones de la minería de datos

¡La motivación para desempeñar un cargo en la organización no varía con la edad!

Esta está respaldada por motivaciones y competencias diferentes que sugieren que el liderazgo se expresa de forma diferente según la edad: búsqueda de legitimidad para los menores de 30 años y apoyo a la ambición y a los demás para los mayores de 31.

Además, no hay diferencias entre los grupos de edad en cuanto a su relación con el trabajo. Los datos muestran que, a pesar de las diferentes motivaciones y disposiciones diferentes, los managers de todas las edades comparten una visión similar de su cargo y una confianza comparable en sus capacidades.



58%

de los managers de todas las edades considera **normal ir más allá de los límites de su cargo** para asumir los retos estratégicos de la organización.

Hay una tendencia a la baja en el deseo de convertirse en **mánager**...

Michel Barabel es profesor asociado de Sciences Po y director de publicaciones de Lab RH. Coeditor jefe de MagRH, también es autor de una veintena de libros, sobre todo de dirección. Así que le hemos pedido su opinión experta sobre los resultados de nuestro estudio...



¿Te han sorprendido los resultados del estudio de PerformanSe?

En realidad no... Sabemos que -desde los años 70- la motivación para convertirse en directivo, lo que llamamos «motivación para liderar», ha ido disminuyendo de forma más o menos constante, sin que se trate de una cuestión generacional. Pero también sabemos que el deseo de dirigir, de animar, de estar en el centro de un grupo, el placer de comportarse como un líder sigue siendo un aspecto importante para una parte significativa de las poblaciones estudiadas... Así que ambas cosas son ciertas al mismo tiempo.

¿Qué se entiende por lo que denominas «motivación para liderar»?

Para nosotros, se asienta en tres dimensiones (véase también el recuadro página 14):

- una dimensión emocional: me hago directivo porque lo disfruto, porque me gusta esta relación con el grupo, con los demás...;
- una dimensión performativa: me hago directivo porque me interesa hacerlo, en términos de salario, beneficios, mayor empleabilidad, estatus, prestigio, etc.;
- una dimensión moral: acepto la responsabilidad porque se lo debo a la empresa que ha invertido tanto en mí, me debo a mí mismo devolver lo que he

recibido, etc.

Ahora bien, mientras que la primera dimensión se mantiene globalmente estable, porque está estrechamente vinculada a cuestiones de personalidad y no de contexto, las otras dos están claramente en declive. En primer lugar porque la relación coste/beneficio de las funciones de dirección se ha deteriorado de forma evidente. Y en segundo, porque la idea de deber algo a la organización que me emplea también está mucho menos en boga. Si soy el promotor de mi propia carrera en un mundo cambiante en el que me pueden despedir en cualquier momento, ¿sigo debiendo algo a mi empleador? Y tampoco en este caso se trata de una cuestión de generaciones en el trabajo...

¿Así que, en general, las funciones directivas ejercen una menor atracción?

Sí, por supuesto. Porque ya no ofrecen los beneficios de antes. Cuando en una posición valorada podías tener autoridad, prestigio y prebendas (como asistente, coche de empresa, despacho cerrado, acceso al poder, etc.), el trabajo era más atractivo que cuando se trata de animar equipos a distancia y «ayudarles a crecer» en una organización que quiere ser horizontal. Y esto es todavía más cierto cuando las cuestiones de conciliación de la vida laboral

y familiar también han avanzado mucho. Si quiero salir pronto de la oficina, sin una carga mental innecesaria, para poder tener más tiempo para mí y ocuparme mejor de mi familia, mis aficiones o mi asociación, convertirme en directivo probablemente no sea la mejor idea...

Entonces, ¿hacerse mánager ya no está de moda

Si nos fijamos en los estudiantes de las grandes escuelas como HEC, X o Sciences Po, el modelo de los años 80 -muy orientado a la gestión de grandes organizaciones- ha sido sustituido en gran medida por un modelo mucho más emprendedor, de directores de empresas emergentes, cuando no de ONG sociales o medioambientales. Y en estos nuevos modelos, la dimensión de dirección no se considera esencial. Ni Musk ni Zuckerberg son especialmente conocidos por sus cualidades de dirección...

Y aún así, ¿por qué los jóvenes de nuestro estudio parecen, pese a todo, tan interesados por el management?

Sin duda porque, precisamente, tienen menos experiencia... ¡y más ilusiones! Es más fácil fantasear con el trabajo cuando aún no lo has hecho que cuando conoces el coste, la fatiga y los límites. Pero también, desde una postura más positiva esta vez, porque los más jóvenes probablemente se sienten más en sintonía con los nuevos métodos de dirección que se ofrecen en las empresas. Para las personas de cuarenta o cincuenta años, ser «manager coach» en un entorno horizontal frente a jóvenes revoltosos que desafiarán inmediatamente su legitimidad no es algo que quieran hacer. Para los jóvenes, en cambio, estos estilos de dirección son más naturales y, por lo tanto, más atractivos...



Michel Barabel
Professeur affilié à
Sciences Po

Enfoque hacia la «Motivación para liderar»

(MAD, en anglais « motivation to lead »)

La «Motivación para liderar» es un concepto científico desarrollado por Kim-Yin Chan y Fritz Drasgow a principios de la década de 2000.

Se define (Chan y Drasgow, 2001) como un constructo de diferencias individuales que condiciona la decisión de un líder o futuro líder:

- de formarse en estas funciones,
- de asumir cargos y responsabilidades de liderazgo,
- de hacer intensos esfuerzos para dirigir,
- y de perseverar como líder.

La MTL significa que el individuo está preparado para asumir las responsabilidades y los riesgos inherentes a ser un líder.

La MTL es un atributo dinámico, que puede cambiar en función de las experiencias asociadas al avance en la carrera profesional.

En términos generales, existen tres tipos de MTL:

- una MTL de identidad afectiva («Affective Identity»): para un individuo que disfruta siendo líder y se ve a sí mismo como un líder natural;
- una MTL socio-normativa («Social Normative»): para un individuo que asume un papel de liderazgo por un sentido de deber social u obligación hacia la organización;
- una MTL no calculadora: para alguien que asume un papel de liderazgo por una voluntad general de dirigir sin sopesar los beneficios personales o los posibles costes del liderazgo / una MTL calculadora (vinculada a la motivación extrínseca): para alguien que observa y sopesa las ventajas de la función.

¡Atención! ¡Las hipótesis generacionales no resisten la prueba de los hechos

Karim Mignonac es profesor universitario especializado en comportamiento organizativo y gestión de recursos humanos en la Toulouse School of Management, Université Toulouse Capitole. Dirigió la escuela de doctorado y después el laboratorio de investigación (TSM-Research, UMR CNRS).

Sus investigaciones, publicadas en diversas revistas internacionales, se centran sobre todo en la comprensión de las actitudes y los comportamientos en el trabajo. Por supuesto, le hemos pedido que nos explicara los resultados del estudio de PerformanSe.



¿Qué deduces de los resultados del estudio de PerformanSe?

Hay dos ideas principales que me gustaría destacar:

- La primera idea es que **los «jóvenes» no tienen menos ganas de convertirse en managers; de hecho, tienen incluso más ganas que sus mayores.** Contrariamente a la creencia popular actual...
- Sin embargo, este deseo parece **perder fuerza a medida que pasan los años...**

¿Te han sorprendido estos resultados?

¡En absoluto! Son perfectamente **coherentes con las investigaciones académicas más rigurosas y recientes**, las cuales afirman que las hipótesis generacionales carecen en gran medida de fundamento a la hora de explicar las diferencias en las preferencias laborales (véase el recuadro). También demuestran la importancia de las etapas de la vida en la relación con el trabajo. Y parece lógico:

- Los jóvenes se sienten atraídos de forma

natural por puestos que siempre son gratificantes, fuente de estatus, prestigio y dinero.

- Al mismo tiempo, los cargos directivos están menos valorados que antes y son más difíciles de cubrir en un contexto general de declive -desde principios de los años 80- en lo tocante a la posición que ocupa el trabajo en la sociedad...

Y, sin embargo, ¿contradicen el discurso predominante de que las jóvenes generaciones ya no quieren dirigir, a diferencia de sus mayores?

Así es. Pero este discurso -que es en gran medida intuitivo- se basa esencialmente en una hipótesis generacional... que sabemos científicamente que no resiste la prueba de los hechos. Y los estudios que sólo se ocupan de las jóvenes generaciones olvidan con demasiada frecuencia comparar sus resultados con los que podrían haber obtenido en las generaciones anteriores...

Entonces, ¿qué explicaría la relativa desafección de las personas de más edad?

En general, en todas las generaciones, la posición que ocupa el trabajo en la vida de las personas aumenta hasta los 40 años aproximadamente, y luego disminuye poco a poco. En un contexto global en el que la posición y la importancia del trabajo se retraen... ¡para todos!

¿Cómo explicar de otro modo esta creciente desconfianza hacia la dirección?

Las funciones de los managers intermedios probablemente nunca han sido tan difíciles de asumir. Se les sigue pidiendo mucho, a muchos niveles (incluida la calidad de vida en el trabajo), en una relación con la organización que se ha vuelto muy ambivalente. Muchas organizaciones abogan ahora por la agilidad, consideran a menudo a los ejecutivos intermedios como una carga y tienden a favorecer jerarquías organizativas más planas. Al mismo tiempo, los avances en las tecnologías de la información han fomentado la idea de que la comunicación y el seguimiento de los empleados pueden hacerse de forma más sencilla, directa y barata. Por lo tanto, la legitimidad de la función se ha visto ampliamente socavada...

¿Crees que ahora se cuestiona la legitimidad de la función?

No sólo los puestos directivos pierden legitimidad en organizaciones que deliberadamente quieren ser más horizontales, sino que también se cuestiona la experiencia en la que muy a menudo se basaban, sobre todo por parte de los «dirigidos»... ¡Hoy en día es fácil que todo el mundo tenga una opinión sobre todo! A día de hoy, todo el mundo tiene acceso a la información, puede formarse una opinión, expresarla y considerar que sabe tanto o incluso más...

Por eso es comprensible que los más experimentados -que miden mejor estas dificultades que los más jóvenes- sean más reacios a asumir las responsabilidades asociadas...

Edad y diferencias de comportamiento: las 3 hipótesis posibles

En términos generales, existen **tres perspectivas** para explicar posibles diferencias de actitud y comportamiento en el trabajo entre empleados de distintas edades.

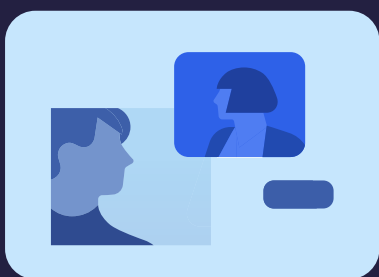
#1. La hipótesis generacional: el año de nacimiento (cohorte de nacimiento o presunta generación) explicaría las diferencias observadas. Por ejemplo, los «millennials» quieren una vida más equilibrada que los «baby boomers», obsesionados con el trabajo.

#2. La hipótesis del recorrido vital: la edad, más que la supuesta generación, explicaría las diferencias de actitud y comportamiento en el trabajo. Esta hipótesis parte de la base de que los jóvenes siempre han sido diferentes de las personas de más edad, y quizá siempre van a serlo.

#3. La hipótesis histórica: el período histórico ejercería una influencia global sobre la actitud y el comportamiento en el trabajo, independientemente de la edad o la generación; es decir, sobre todo el mundo. De este modo, todos los miembros de una sociedad pensarían hoy de forma más o menos diferente a como lo hacían en el pasado.

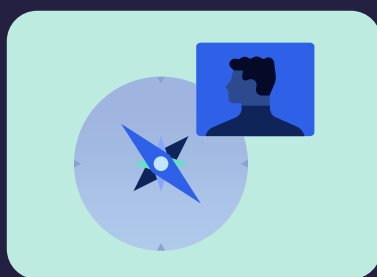
Punto de vista de Karim Mignonac sobre estas tres hipótesis: véase la página 17.

El punto de vista de Karim Mignonac sobre las tres hipótesis posibles.



La hipótesis generacional

es muy intuitiva (corresponde al sentir de muchos ejecutivos y directivos), resulta muy popular en los medios de comunicación y la propagan ciertas consultorías, pero es falsa y peligrosa. Es falsa porque las investigaciones académicas más rigurosas han establecido que el efecto generacional sobre las preferencias por el trabajo es, en ciertas ocasiones, muy ligero y, en la gran mayoría de los casos, completamente inexistente. Peligroso, porque el riesgo de caer en estereotipos y discriminaciones se hace muy real.



La hipótesis del recorrido vital

está mucho más validada por la ciencia. En cuanto a la motivación para trabajar, por ejemplo, se ha demostrado que el trabajo resulta cada vez más importante para los individuos hasta alrededor de los 40 años y luego va perdiendo relevancia poco a poco, sea cual sea el período histórico y la generación a la que se pertenezca. Son estas personas de mediana edad las que se suelen comparar con las cohortes nacidas más tarde, más jóvenes y, por lo tanto, «menos interesadas» en el trabajo, lo que da pie muy fácilmente a la idea totalmente errónea de que las generaciones nacidas más tarde sienten aversión al trabajo como generación.



La hipótesis histórica

más difícil de confirmar, se ve respaldada por algunas investigaciones, aunque hay que ser prudentes. Parece que todo el mundo (jóvenes y no tan jóvenes) está un poco menos motivado para trabajar que en el pasado, lo cual es un efecto de época ligado al paso del tiempo histórico, y no un efecto generacional. Sin embargo, como las generaciones nacidas más tarde fueron encuestadas con posterioridad en el tiempo, existe la impresión errónea de que son más reticentes al trabajo «como generación», cuando en realidad todos los encuestados más tarde en el tiempo son ligeramente menos propensos a concederle importancia...



57%

de 20-30 años

tiene una imagen positiva
del rol de mánager.



Aprender a colaborar entre generaciones diferentes



Elodie Rayssac es responsable de Desarrollo de RR. HH. y Competencias del Grupo Emil Frey en Francia, un grupo suizo de capital familiar especializado en la distribución de automóviles.

Con 250 concesionarios repartidos por todo el país (Peugeot, Citroën, Ford, Opel, Renault...), 200 unidades de distribución de piezas de recambio, 2 centros del automóvil, 3 centros de reacondicionamiento de vehículos usados, 10 000 colaboradores y 800 directivos, las cuestiones de dirección son centrales, directas y prioritarias. Ya se trate de jefes de taller, jefes de ventas, directores de centro, jefes regionales o bien de funciones de apoyo, las responsabilidades directivas son claras, concretas y variadas.

Así que le hemos pedido que nos hable de su visión de la dirección sobre el terreno y de las diferencias entre generaciones.

¿Cómo se caracteriza la dirección en Emil Frey?

Aquí hay una expresión importante que, al referirse al Grupo, lo describe como «un equipo en movimiento». Y para decirlo de forma muy sencilla, un verdadero sentido de la acción, y una sólida cultura de resultados concretos...

¿Cuáles son, en tu opinión, los retos actuales para el desarrollo de una cultura de liderazgo?

Recientemente hemos desarrollado un curso de formación de directivos específico para el Grupo sobre el tema: «conciliar el vínculo y la exigencia». En el Grupo, el sentido de la exigencia es innegable, al igual que el sentido del trabajo en equipo, pero de forma más directa y descendente. A veces, la escucha resulta insuficiente, en un mundo todavía muy masculinizado y en el que el enfoque directivo sigue siendo tradicional y descendente. Por lo tanto, la cuestión del vínculo -especialmente esencial para las jóvenes generaciones- merece ser atendida,

pero relacionándola también con la debida exigencia, por supuesto..

¿Cómo pueden desestabilizar a los managers de más edad las cuestiones generacionales?

El mundo ha cambiado, y esto puede ser muy desestabilizador para los directivos de otra generación, especialmente los más comprometidos, aquellos para quienes el valor del trabajo es el más fuerte, el más esencial. Se encuentran, de hecho, frente a jóvenes más relajados, no siempre muy puntuales por ejemplo, más preocupados por su comodidad personal, pero también por el sentido, y por lo tanto por recibir explicaciones detalladas. Para los directivos acostumbrados a una forma de obediencia directa a la autoridad, la confrontación puede resultar desconcertante.

¿Qué es lo que más te sorprende de las nuevas generaciones en el trabajo?

Quizá el nuevo aplomo con el que hacen sus peticiones. Cuando se trata de contratación,

por ejemplo, o de movilidad, ya no dudan en mencionar sus limitaciones (sobre todo familiares) o sus exigencias. Esto habría sido impensable incluso hace diez o quince años, pero también es la consecuencia lógica de una educación más libre y abierta...

¿Qué consejo darías a los managers que se sienten confundidos por el comportamiento de las nuevas generaciones?

Que intenten comprender las diferencias y, por lo tanto, que escuchen, que fomenten el debate, que se tomen el tiempo de explicar, que no sean firmes demasiado rápido ni demasiado duros, por principio. Pero también hay límites. Dirigir a los jóvenes implica escuchar, hablar, explicar y ser flexible en gran medida, pero también establecer un marco y unos límites y atenerse a ellos con firmeza y de manera ejemplar. Realmente hay que encontrar un equilibrio... ¡como en la educación!

«Los managers más jóvenes están menos preocupados por el poder y el estatus, y más por la autonomía y el margen de acción...»

A menudo se dice que las nuevas generaciones están menos interesadas en el management que las anteriores... ¿Qué opinas?

En Emil Frey no lo percibo demasiado, pero era más evidente en el mundo de las relaciones con los clientes, donde trabajé antes de incorporarme al Grupo. Muchos jóvenes no le veían sentido a hacer trabajos muy exigentes por incrementos salariales que no consideraban suficientemente significativos. Y, en general, lo cierto es que hay un afán más acusado por la comodidad personal. Avanzar por avanzar en la organización resulta menos natural y menos motivador para muchos. Y sobre todo, ya no justifica hacer grandes sacrificios en cuestiones de equilibrio familiar, por

ejemplo...

¿En qué crees que se diferencian los jóvenes managers de sus mayores?

Les atraen menos el poder y el estatus, y más la autonomía y la libertad de acción. Lo que les motiva es la responsabilidad real y la posibilidad de actuar a su manera. También son más conscientes de la volatilidad potencial de sus equipos. Saben perfectamente que, como ellos, pueden dimitir en cualquier momento, tienen esa libertad asumida, ese desapego, por lo que conocen mejor el precio de la lealtad y el compromiso... Y por ello de forma innata van a ser más atentos y a estar más preocupados por cuidar de los demás, quizá demasiado a veces, a diferencia de sus mayores.

Si tuvieras que destacar una idea para terminar, ¿cuál sería?

Soy optimista, así que creo que es perfectamente posible que aprendamos a trabajar juntos entre generaciones diferentes. Sin embargo, para ello será necesario que cada uno ponga de su parte. Corresponde a los managers más veteranos entender que el mundo ha cambiado y aceptar que los más jóvenes tienen otras ideas y buscan un equilibrio diferente. Pero también corresponde a los empleados más jóvenes comprender las limitaciones de la organización y darse cuenta de que todo trabajo se rige por un contrato, con obligaciones recíprocas...



Elodie Rayssac

Responsable de Desarrollo de RR.HH. y Competencias del Grupo Emil Frey en Francia

La relación con el trabajo está cambiando... isea cual sea la edad!

Desde 2015, Jérôme Leparoux es director de RR. HH. de Daher, una empresa familiar francesa independiente fundada en 1863 en el sector aeroespacial, con un componente industrial (fabricación de aviones y piezas de aviones) y otro de servicios (como operador de servicios industriales y logística).

En el seno de una excelente organización de casi 14 000 personas, que construye aviones y ayuda a otros fabricantes a construir los suyos, se encuentra en una posición privilegiada para observar y comentar su experiencia. Le hemos pedido que responda a nuestras preguntas sobre la dirección, su evolución y las relaciones entre generaciones.



¿Cómo caracterizarías la cultura de management de Daher?

La rama industrial sigue caracterizándose por un enfoque bastante tradicional, basado en los sólidos valores de competencia, confianza y compromiso. Los aviones siguen siendo objetos complejos... ¡y no pueden fallar! En la rama de servicios, los estilos de dirección son más flexibles, con un énfasis natural en la agilidad, la capacidad de respuesta y la orientación al cliente. Ambas dan prioridad al servicio y al compromiso. Por ello, hemos construido la «razón de ser» de Daher en torno a tres palabras clave muy importantes para nosotros: Audacia, Equipo y Responsabilidad.

En términos de management, precisamente, ¿qué crees que ha cambiado en los últimos tiempos?

No cabe duda de que la relación con el trabajo está cambiando, los individuos son más libres en su relación con el trabajo, y esperan más respeto e individualización. Los marcos de juego son más abiertos, y está claro que el ordeno y mando ya no funciona, porque la relación con la autoridad también

ha cambiado, como en las familias, por supuesto... Es, en gran medida, cuestión de educación. Y la tecnología digital también ha movido algunas líneas, pero sobre todo en las funciones de apoyo a la organización. En la fábrica o el almacén, estas cuestiones no son esenciales hoy en día.

¿Crees que la edad es un factor diferenciador del comportamiento? ¿Crees que los jóvenes están menos interesados en el management que sus mayores?

Sinceramente, no. En realidad, estos cambios afectan a todo el mundo. Y no tenemos problemas para seleccionar a jóvenes jefes de equipo, por ejemplo. En los puestos de logística, en concreto, el ascenso a directivo sigue siendo una oportunidad real de movilidad social. Y siempre hay individuos que están más interesados en decir a los demás cómo hacer las cosas... ¡que en hacerlas ellos mismos! Suelo comprobar que las personas mayores son las más reacias a asumir funciones directivas, de cuya complejidad y retos sin duda son (¿demasiado?) conscientes, además de la presión y los requerimientos a los que se enfrentan...

¿A algunos ejecutivos veteranos les sigue resultando difícil dirigir a otros más jóvenes?

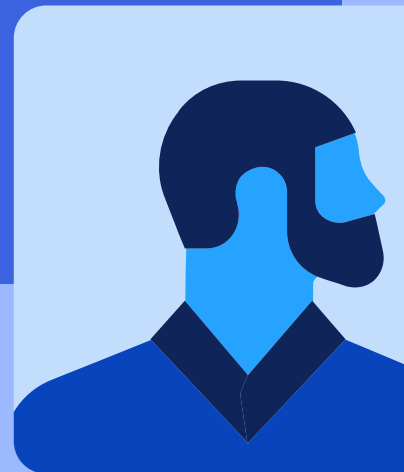
Sí, claro, pero creo que siempre ha sido así. Siempre ha habido tensiones entre generaciones. Y sería un error afirmar que esta generación es «ingobernable». De lo contrario, no podríamos hablar con nuestros hijos, y no es el caso.

¿Cómo crees que cambiará la cultura directiva de Daher?

Como la empresa ha crecido rápidamente, sobre todo mediante adquisiciones, necesitamos un marco de referencia más preciso y, sobre todo, más explícito. En una gran PYME familiar -que es lo que era Daher en su origen- las cuestiones implícitas son siempre muy importantes, porque la gente se conoce bien. Por eso hemos trabajado precisamente con PerformanSe para crear un perfil competencial compartido. En un mundo más internacional, más competitivo y también más individualista, definir, mantener y comunicar un marco común me parece aún más esencial.

Para terminar con una nota decididamente optimista, ¿qué has observado desde 2015 en la actividad sobre el terreno que te parezca especialmente positivo e inspirador?

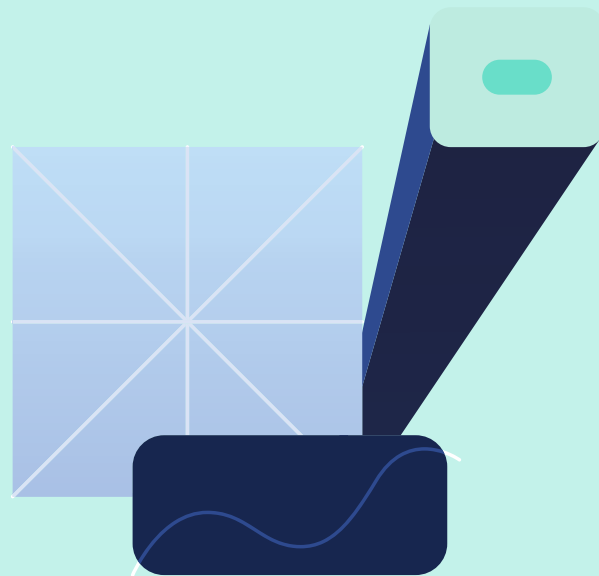
Por lo que a mí respecta, me conmovió mucho lo ocurrido durante la pandemia, y la forma en que asumimos y respondimos colectivamente a las dificultades. Con confianza. Cuidando de los demás. Todos juntos. Sea cual sea la generación implicada.



Jérôme Leparoux
Director de RR.HH
Daher

Las paradojas del management moderno

Jean-François Thiriet es coach de directivos y equipos, supervisor de coaches y conferenciante. En los últimos 18 años ha abordado con un gran número de organizaciones las cuestiones relacionadas con la dirección. Así que le hemos pedido que nos dé su perspicaz punto de vista sobre cómo está cambiando la función directiva...



En tu opinión, ¿es especialmente difícil dirigir hoy en día? ¿Más difícil que antes??

Sí, creo que sí. El manager se encuentra ahora constantemente en el centro de tensiones opuestas. Se le pide que sea «eficiente», por supuesto, pero también «relacional» incluso «benevolente». Se le pide que sea «valiente»... pero también «político». Ante estas exigencias, a veces contradictorias, hay que ser capaz de tolerar la ambigüedad, lo que suele consumir gran parte de su energía y provoca ansiedad y frustración.

¿Podrían estas continuas paradojas explicar los resultados constatados en el estudio de PerformanSe? ¿Los más veteranos se sienten menos atraídos por la función?

Sí, desde luego. La relación riesgo/carga/beneficio no es muy buena hoy en día para un manager. Si es un poco mayor, también puede ver el deterioro de la situación: en términos de estatus asociado, que ahora se valora menos, pero también en términos de respeto por el estatus. Porque los más jóvenes no respetan la función como tal. Si el directivo no es competente, atento e inspirador, le prestarán muy poca atención, lo que dificulta aún más la dirección...

En tu opinión, ¿los jóvenes siguen queriendo ser managers?

Sí, por supuesto. Sigo viendo habitualmente a jóvenes ambiciosos, con verdaderos planes de carrera que piden funciones de management. En realidad están muy atentos a su calidad de vida, y es evidente que no están dispuestos a «matarse a trabajar». ¡Y también son impacientes! A su manera, también se ven atrapados en una paradoja. Quieren avanzar rápido, quieren ayuda, quieren que se les permita actuar, pero sobre todo quieren hacerlo sin poner en peligro su equilibrio vital. El gusto por la comodidad y el afán por el esfuerzo a veces conviven con dificultades...

«Se ha vuelto muy importante para un manager personalizar e individualizar sus métodos de dirección»

En 18 años de carrera, ¿cómo crees que ha cambiado el papel del mánager?

El mánager de hoy se enfrenta al reto de gestionar la dinámica de los equipos a distancia de una forma que antes no era posible. Pero, sobre todo, se le pide que tenga mucho más en cuenta las cuestiones individuales. Se ha vuelto muy importante que el mánager sea capaz de personalizar e individualizar sus métodos de dirección...

¿Por qué crees que se presta tanta atención a la individualización?

¡Porque el reto de la fidelización se ha vuelto importantísimo! Hay una necesidad real de personas con talento, pero es difícil contratarlas, los equipos son más volátiles y la gente espera ser tratada de una manera específica... Todos estos factores se combinan para reforzar la necesidad de personalización, en mayor medida cuando los jóvenes guardan en la actualidad poco apego a las organizaciones, pero pueden ser fieles en cambio a mánagers que les inspiran...

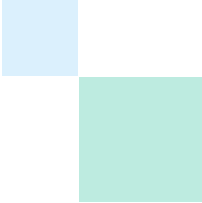
¿Qué consecuencias podría tener esto para la formación de mánagers?

Veo una necesidad muy nueva y creciente de reflexionar sobre las prácticas de dirección. Compartir prácticas en grupo, apoyarse mutuamente en el trabajo entre mánagers... Porque la profesión es más difícil, pero también porque la necesidad de individualizar constantemente sus prácticas acerca el papel de un mánager al de un psicólogo o a un coach...



Jean-François Thiriet

Coach de mánager y equipos,
supervisor de coaches y
conferenciante



Conclusión

iLos jóvenes ya están aquí!

Los testimonios y resultados del estudio presentados en este Libro Blanco nos aportan muy buenas noticias!

Contrariamente al discurso predominante, está claro que los jóvenes quieren ser mána-gers, y este cargo sigue siendo muy de-seable para ellos.

No sólo aspiran a desempeñar un papel po-sitivo, influyente y responsable, sino que además se sienten bien equipados para ha-cerlo. En un marco de percepción de la fun-ción, que es, en sí mismo, bastante clásico, se ven con confianza. Así que el futuro de la dirección no parece estar en peligro en este sentido.

Por supuesto, son más exigentes e impa-cientes que sus mayores, y quizá también más receptivos a distintas formas de organi-zación. Es cierto que están menos dispues-tos a sacrificar su vida personal y que tienen más oportunidades de ser recompensados de otras maneras, pero la afirmación de que «los jóvenes ya no quieren ser directivos» no parece justificada.

En un mundo que busca la notoriedad a cualquier precio y lo simplifica todo para ganar impacto, existe una gran tentación de sacar conclusiones precipitadas a partir de unas pocas señales superficiales y, sobre todo, de confundir lo que corresponde al individuo y lo que corresponde a la época.

Porque si se produce un cambio en la per-cepción general de las dificultades de la función, esto afecta a todos... y, en primer lugar, a los de mayor edad.

Así que es esencial que las organizaciones se mantengan al día.

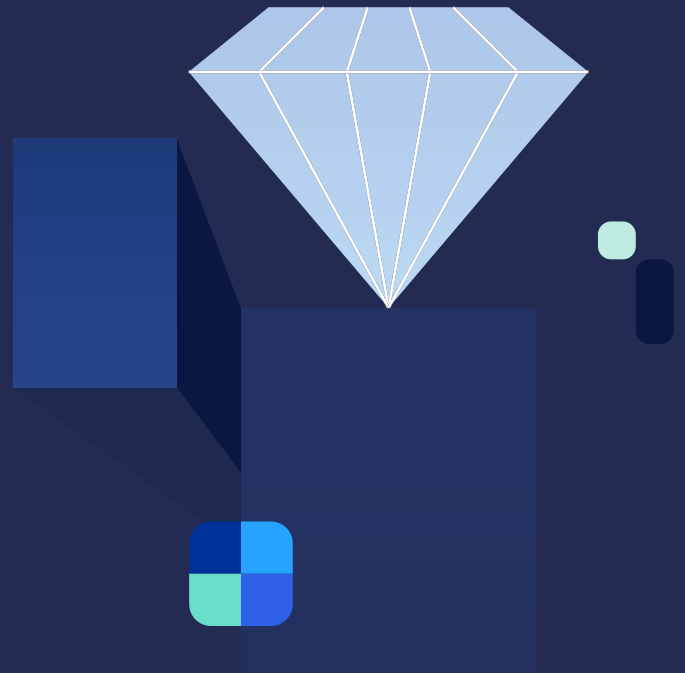
Para que la dirección siga siendo una contri-bución deseable a largo plazo, y contribuya así a garantizar la viabilidad duradera de las operaciones colectivas...

Dominique Duquesnoy,
Director General, PerformanSe

Como editor de tests y experto en psicometría, PerformanSe es especialista en la evaluación y el desarrollo de las soft skills.

Desde hace más de 35 años, PerformanSe basa su experiencia en el conocimiento del individuo en el trabajo, con la convicción de que este conocimiento es esencial para el rendimiento de la empresa y la satisfacción de las personas que contribuyen a ella.

Con una amplia gama de soluciones de evaluación y servicios de consultoría, PerformanSe asiste cada año a más de 1500 clientes en Francia y en el extranjero en sus proyectos de selección, de gestión de carreras profesionales y de competencias, y de desarrollo individual y colectivo.



**Gracias a todos los que contribuyeron
con este libro blanco:**



SciencesPo

DAHER





**1 de cada 4 empleados, ha
dejado su trabajo debido al
responsable directo**



Prueba **MANAGE-R**

la herramienta para detectar el
potencial de liderazgo de tus
colaboradores