

CENTRO DE RECURSOS · OCTUBRE 2026

Su nueva jefa tiene 34 años

Trabajar para alguien más joven, tenga usted 41 años o 56. Qué le provoca y qué les exige a ambos.

TRES TRAYECTORIAS, UNA MESA

usted, 56 usted, 41 su nueva jefa

Usted

nació en 1970

1970 nacimiento

2009 dirige RR. HH.

1994 entra en RR. HH.

2026 hoy, 56

O usted

nació en 1985

1985 nacimiento

2009 entra en RR. HH.

2026 hoy, 41, responsable de RR. HH.

Ella

nació en 1992

2015 primer empleo

1992 nacimiento

2026 hoy, 34, su directora

1970

1980

1990

2000

2010

2020

De 1992 a 1994 Cuando ella nació, usted escribía su primera carta de solicitud. **O bien:** cuando ella empezó, usted ya llevaba seis años en RR. HH.

EN RESUMEN

Cinco ideas para recordar

Tenga usted unos 40 o unos 55 años, este documento empieza por usted. Después miramos a ambos juntos y a su organización.

1

Cada vez es más habitual, a cualquier edad.

En un estudio alemán, uno de cada cuatro empleados tenía un responsable más joven. A los 41 le afecta de otra manera que a los 56, pero le afecta.

2

Es normal que le afecte.

Enfado, inseguridad, sentir que le han pasado por delante: es frecuente. Esconderlo no lo resuelve.

3

Los prejuicios van en ambas direcciones.

Sobre los empleados mayores circulan ideas que casi nunca se cumplen. Pero los empleados mayores también esperan menos de un responsable joven.

4

Las generaciones se diferencian menos de lo que cree.

La investigación apenas encuentra diferencias entre generaciones en satisfacción, compromiso o intención de marcharse.

5

La primera conversación marca la diferencia.

Expresen lo que esperan el uno del otro y cómo lo dirán cuando haya roces.

La experiencia y una mirada nueva no son opuestas. Se necesitan mutuamente.

CAPÍTULO 1 · ¿LE RESULTA FAMILIAR?

El primer mes

Es inteligente, entusiasta y amable. Y aun así algo chirría. Tenga usted 41 o 56 años, lo que ella dice y lo que usted piensa a veces están muy lejos.

LO QUE ELLA DICE, 34

«Encantada de conocerle. Me han hablado mucho de usted.»

«Vamos a replantear por completo el ciclo de evaluaciones.»

«¿Puede apuntarlo en el nuevo tablero de planificación?»

«De verdad quiero aprender de usted cómo funcionan aquí las cosas.»

«Quiero contar con usted para contrastar ideas.»

«¿Puede llamarme a las cinco y media?»

LO QUE USTED PIENSA, 56

¿Quién? ¿Y qué le han dicho?

Eso ya lo intentamos en 2015.

Lo acababa de imprimir.

¿Lo dice en serio o es por cortesía?

¿Por qué lo siento como un paso atrás?

Antes eso habría podido esperar a mañana.

LO QUE USTED PIENSA, 41

¿Me ve como competencia?

Buena idea. Pero ¿quién hace eso además de todo lo demás?

Otra herramienta nueva.

Yo también me había presentado a su puesto.

Bien. Pero ¿cuándo me toca a mí?

A las cinco y media recojo a los niños.

EL PATRÓN

Ella suele tener buena intención. Usted a menudo tiene razón. Solo que el roce está en otro sitio: para unos es cuestión de reconocimiento; para otros, de espacio.

Las frases son ficticias, compuestas a partir de lo que suelen describir los profesionales de RR. HH.

CAPÍTULO 1 · ¿LE RESULTA FAMILIAR?

La misma jefa, otra pregunta

Una responsable más joven afecta a cada persona de forma distinta. Dos profesionales de RR. HH., una nueva directora de 34 años.

Ingrid, 56

jefa de RR. HH., trabaja desde hace poco para una directora de 34

LO QUE ESTÁ EN JUEGO

Reconocimiento. Treinta años de experiencia y la duda de si aún cuentan.

LO QUE SE PREGUNTA

«¿Ahora soy de la vieja guardia?»

LO QUE APORTA

Historia, red de contactos, calma en las crisis, conocimiento del convenio colectivo y del comité de empresa.

SU TRAMPA

Retirarse. Frases que empiezan por: antes lo hacíamos así.

Ilse, 41

responsable de RR. HH., trabaja desde hace poco para una directora de 34

LO QUE ESTÁ EN JUEGO

Espacio para crecer. Quizá ella misma quería el puesto.

LO QUE SE PREGUNTA

«¿Por qué ella y no yo? ¿Y cuándo me toca a mí?»

LO QUE APORTA

Conocimiento de lo antiguo y lo nuevo, energía, capacidad de tender puentes.

SU TRAMPA

Competir en lugar de colaborar. Asumir aún más en una vida ya llena.

LO QUE COMPARTEN

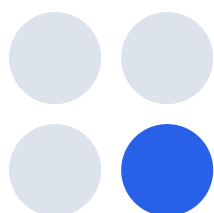
Las dos trabajan para alguien más joven. Las dos se preguntan si su experiencia cuenta. Y ninguna de las dos lo dice en voz alta.

Ingrid e Ilse son ficticias. ¿Con cuál de las dos se identifica más? ¿O está usted en algún punto intermedio?

CAPÍTULO 2 · LOS HECHOS

Cada vez más habitual, y no siempre fácil

Un responsable más joven ya no es una excepción. La investigación muestra que el roce es real, en ambos lados.



1 de cada 4

empleados tenía un responsable más joven que ellos mismos.

Uno de cada cuatro

De media, cerca de una cuarta parte de los empleados tenía un responsable más joven. Lo habitual es que sea mayor.

Kunze y Menges, 2017; 61 empresas alemanas, casi 8.000 empleados

Más emociones negativas

Cuanto mayor era la diferencia de edad en ese sentido, más a menudo los empleados declaraban enfado o miedo. Las empresas con más de esas emociones obtenían peores resultados.

Kunze y Menges, 2017

Menos expectativas

Los empleados mayores esperaban menos de su responsable más joven y valoraban peor su liderazgo.

Collins, Hair y Rocco, 2009

POR QUÉ OCURRE MÁS A MENUDO

En los Países Bajos, la edad de jubilación (AOW) es de 67 años, así que la gente trabaja más tiempo. Los ascensos dependen más de las competencias que de la edad o la antigüedad. Por eso, cada vez más profesionales con experiencia tienen un responsable más joven.

Barras: una indica un estudio aislado. El estudio alemán muestra una relación, no una causa demostrada. No hemos encontrado cifras neerlandesas sobre este tema.

CAPÍTULO 3 · PREJUICIOS

Lo que se piensa de usted

Sobre los empleados mayores existen ideas muy arraigadas. Los investigadores las contrastaron con los datos. Cinco de las seis no se sostienen.

SEIS PREJUICIOS, A PRUEBA



~~Los empleados mayores están menos motivados.~~

falso

~~Ya no quieren aprender ni formarse.~~

falso

~~Se resisten al cambio.~~

falso

~~Confían menos en los demás.~~

falso

~~Su salud interfiere más a menudo en su trabajo.~~

falso

Se preocupan menos por su carrera.

en parte cierto

Ng y Feldman, 2012; metaanálisis de unos 380 estudios

Por qué ese es cierto en parte

Los investigadores señalan que los programas de desarrollo suelen dirigirse a empleados más jóvenes. Quien recibe menos invitaciones también participa menos.

¿Y su rendimiento?



La edad apenas guarda relación con lo bien que alguien hace el núcleo de su trabajo. Los empleados mayores ayudan más a sus compañeros y tienen menos ausencias cortas.

Ng y Feldman, 2008; metaanálisis

QUÉ SIGNIFICA PARA USTED

¿Le ven como menos flexible o con menos ganas de aprender? Es una imagen, no un hecho, y puede decirlo. ¿Ronda los 40? Entonces a veces se queda en medio: no tan joven como para encarnar la renovación, ni tan mayor como para el papel de experiencia.

CAPÍTULO 3 · PREJUICIOS

¿Y la imagen que usted tiene de ella?

Los prejuicios van en ambas direcciones. Los profesionales con experiencia también tienen ideas sobre los responsables más jóvenes, y a menudo tampoco se cumplen.

LO QUE ELLA QUIZÁ PIENSA DE USTED

«No quiere cambiar.»

«Está a punto de jubilarse.»

«No entiende las herramientas nuevas.»

LO QUE USTED QUIZÁ PIENSA DE ELLA

«Nunca ha vivido una crisis.»

«Solo está aquí por su currículum.»

«No tiene paciencia para hacer las cosas con cuidado.»

La diferencia rara vez está en la generación. Está en la experiencia, la etapa vital y la posición. Y de eso se puede hablar.

Las generaciones apenas difieren en satisfacción, compromiso con la organización o deseo de marcharse. Las pequeñas diferencias se relacionan más con la edad y la etapa profesional.

Costanza et al., 2012; metaanálisis, 20 estudios, casi 20.000 trabajadores



Un comité de las National Academies de Estados Unidos concluyó que las etiquetas generacionales no son una buena base para la política de personal.

National Academies, 2020; revisión amplia



CAPÍTULO 4 · LO QUE LE PROVOCA

Cuatro sentimientos que tienen su lugar

Una nueva responsable más joven toca el estatus, la identidad y la pregunta de dónde está usted. A menudo, todo a la vez.

Postergación

«Yo también quería ese puesto. O: nadie me preguntó si lo quería.»

QUÉ PUEDE HACER

Pregunte qué determinó la elección. Así sabrá dónde está, también de cara al futuro.

Invisibilidad

«Mi experiencia parece contar menos que sus ideas nuevas.»

QUÉ PUEDE HACER

Aporte su experiencia como pregunta, no como juicio: ¿qué podemos aprender de la última vez?

Inseguridad

«¿Puedo seguir el ritmo y las herramientas? ¿Mi forma de trabajar todavía encaja?»

QUÉ PUEDE HACER

Elija una herramienta o forma de trabajar nueva y pídale a ella o a un compañero que se la explique.

Alivio

«Ya no tengo que cargar con todo. Otra persona asume la responsabilidad final.»

QUÉ PUEDE HACER

Aproveche el espacio. ¿En qué quiere invertir ahora su energía?

Esconderlo no lo resuelve

En organizaciones donde no se esperaba mostrar emociones, la diferencia de edad no generó más emociones negativas en conjunto. Los investigadores advierten: los sentimientos siguen ahí, solo que nadie los ve. Reprimir las emociones durante mucho tiempo no es saludable.

Kunze y Menges, 2017

LO QUE CONVIENE SABER

Lo que siente no dice nada de su profesionalidad. Puede sentir enfado por cómo fue todo y, a la vez, lealtad hacia su nueva responsable. Ayuda ponerle nombre primero para uno mismo y después hablarlo con alguien de confianza.

CAPÍTULO 5 · ¿Y USTED?

¿Y usted?

Una página para usted, sea la persona más joven o la mayor. Sin test, sin puntuación. Solo un momento para mirar con honestidad.

¿SE RECONOCE EN ALGUNA?

- ☐ Empieza frases más a menudo con: antes lo hacíamos así.
- ☐ Se guarda su opinión para no dar una imagen anticuada.
- ☐ Se pregunta por qué ella consiguió el puesto y usted no.
- ☐ Se siente demasiado joven para el papel de experiencia y demasiado mayor para el de renovación.
- ☐ Duda de si quiere quedarse aquí.
- ☐ Nota que aporta menos ideas que antes.

QUÉ SIGNIFICA

Nada sobre su valía. Sí que la nueva relación aún no ha tomado forma. Es normal en los primeros meses.

También es un momento para volver a elegir: ¿qué quiere en la siguiente etapa de su carrera? Un coach o una conversación de carrera pueden ayudarle.

TRES PREGUNTAS PARA USTED

¿Qué quiero conseguir en los próximos años, independientemente de quién sea mi responsable?

¿Qué puedo enseñarle yo, y qué puede enseñarme ella?

¿Qué necesito de ella para poder trabajar bien?

Compartir experiencia funciona en ambas direcciones. También con alguien más joven.

CAPÍTULO 6 · QUÉ AYUDA

Qué ayuda, en ambos lados

El roce no desaparece solo. Sí lo hace cuando entre los dos hacen visible lo que aporta cada parte.

LO QUE APORTA USTED

- Historia: qué se ha intentado ya, y por qué
- Red de contactos dentro y fuera de la organización
- Calma en crisis y reorganizaciones
- Conocimiento de normas, convenio colectivo y comité de empresa

LO QUE APORTA ELLA

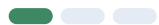
- Una mirada nueva a los hábitos de siempre
- Herramientas y formas de trabajar nuevas
- Conexión con los compañeros más jóvenes
- Mandato para cambiar las cosas

1

Expresar expectativas, en ambas direcciones

Las expectativas bajas actúan como freno. Diga lo que espera de ella y pregunte qué espera ella de usted.

Collins et al., 2009



2

Dar feedback y pedirlo

El feedback desde distintos ángulos muestra dónde divergen la imagen propia y la de los demás. En usted y en ella.

Práctica, entre otros en el feedback 360

PRÁCTICA

3

Intercambiar conocimiento

Usted aporta contexto, red de contactos e historia. Ella aporta herramientas nuevas y una mirada fresca. Acuerden qué se enseñarán mutuamente.

Práctica, como en la mentoría mutua

PRÁCTICA

4

Hablar de lo que chirría antes de que se acumule

La frustración no expresada no desaparece. Fijen un momento regular para hablar de cómo va la colaboración.

Kunze y Menges, 2017



Barras: una indica un estudio aislado; práctica, experiencia sin contraste científico. Hay poca investigación sobre qué ayuda específicamente con un responsable más joven. Estos consejos se derivan de lo que la investigación sí muestra.

CAPÍTULO 6 · QUÉ AYUDA

Lo que puede hacer su responsable

Una buena colaboración no es solo tarea suya. Puede compartir estos cinco puntos con su responsable. Se derivan de la misma investigación.

1

Primero preguntar, después cambiar

PRÁCTICA

En las primeras semanas, preguntar qué se ha intentado ya y por qué funcionó o no. Así demuestra que se toma en serio la experiencia.

Práctica

2

Expresar expectativas, por ambas partes

Los empleados con experiencia suelen esperar menos de una responsable más joven. Eso solo cambia cuando ella expresa lo que espera y pregunta qué necesita usted.

Collins, Hair y Rocco, 2009

3

No suponer menos motivación

Los empleados con experiencia no están menos motivados ni menos dispuestos al cambio. Tampoco después de los 55.

Ng y Feldman, 2012; metaanálisis

4

Ofrecer desarrollo a cualquier edad

El único prejuicio en parte cierto tiene que ver con una menor oferta para los mayores. El desarrollo es para quien tiene 41 y para quien tiene 56, no solo para el talento menor de 35.

Ng y Feldman, 2012

5

Hablar de lo que chirría

La frustración no expresada por una diferencia de edad pesa sobre el ambiente y los resultados. Quien lidera bien pregunta por ello, aunque resulte incómodo.

Kunze y Menges, 2017

MEJOR EVITAR

Tachar la experiencia de anticuada.

Pedir ideas solo a los compañeros más jóvenes.

Bromas sobre la jubilación o sobre «la vieja guardia».

Barras: dos indican metaanálisis, una un estudio aislado; práctica, experiencia sin contraste.

GUÍA DE CONVERSACIÓN

La primera conversación de verdad

No la de presentación, sino la siguiente. Tres temas, con frases que puede tomar prestadas.

1

Lo que necesito de usted*«Trabajo mejor cuando sé por qué cambia algo.»**«Pregúnteme por la historia antes de eliminar algo.»*

MI PROPIA FRASE

2

Lo que puede esperar de mí*«Le diré cuando no esté de acuerdo, y después le ayudaré a que salga bien.»**«Comparto lo que sé, aunque no me lo pida.»*

MI PROPIA FRASE

3

Cómo lo decimos cuando hay roces*«¿Puedo comentarle cómo me llega esto?»**«¿Revisamos cada mes cómo va nuestra colaboración?»*

MI PROPIA FRASE

PARA USTED

Empiece por lo que le parece bien de sus planes. Así su crítica llegará mejor.

PARA ELLA

Puede darle esta página a su responsable. La conversación funciona mejor si ambos la preparan.

CAPÍTULO 7 · SU ORGANIZACIÓN

De usted a su organización

Lo que usted vive ahora ocurre en más equipos. Cuatro pasos para convertir la diferencia de edad en una fortaleza.

PREGUNTAR**Haga la pregunta**

- En su encuesta de clima laboral, pregunte cómo vive la gente la colaboración con su responsable.
- Pregunte también si se aprovecha la experiencia.

VER**Mire por grupo de edad**

- ¿Hay diferencias entre jóvenes y mayores con la misma política?
- Muéstrelo solo si cada grupo tiene suficientes respuestas.

ACTUAR**Aproveche lo que aporta cada uno**

- Recurra a compañeros con experiencia como mentores y transmisores de conocimiento.
- Ofrezca desarrollo a todas las edades, no solo al talento menor de 35.

MEDIR**Compruebe si funciona**

- Al cabo de un año, observe si las diferencias se reducen.
- Use feedback 360 para los nuevos responsables, también de los miembros mayores del equipo.

**ASÍ AYUDA DEEPLER**

Con Deepler Research filtra los resultados por grupo, como la edad, y solo ve grupos a partir de seis encuestados. Deepler 360 ofrece un informe personal que muestra primero los puntos ciegos y la diferencia entre la imagen propia y la de los demás.

CASO DE ÉXITO [Generaciones en el trabajo →](#)**360** [Feedback para responsables →](#)

METODOLOGÍA

Fuentes

INVESTIGACIÓN

Collins, Hair y Rocco (2009). The older-worker-younger-supervisor dyad: a test of the reverse Pygmalion effect. *Human Resource Development Quarterly*. doi:10.1002/hrdq.20006

Costanza, Badger, Fraser, Severt y Gade (2012). Generational differences in work-related attitudes: a meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375-394.

Kunze y Menges (2017). Younger supervisors, older subordinates: an organizational-level study of age differences, emotions, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 461-486.

National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine (2020). Are generational categories meaningful distinctions for workforce management? Washington, DC: The National Academies Press.

Ng y Feldman (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 392-423.

Ng y Feldman (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. *Personnel Psychology*, 65(4), 821-858.

Evidencia: dos barras indican metaanálisis o revisión amplia, una un estudio aislado, práctica es experiencia sin contraste. **Lo que no afirmamos:** hay poca investigación sobre responsables más jóvenes y no encontramos ninguna investigación neerlandesa. El estudio alemán muestra una relación, no una causa. Las trayectorias, frases y sentimientos son ilustraciones. Esto no es asesoramiento profesional ni psicológico.

Sobre Deepler. Deepler fue fundada en 2021 por cuatro consultores de gestión del cambio. Ayudamos a las organizaciones a escuchar a sus empleados y a ver lo que hace falta. Mejor rendimiento escuchando mejor. deepler.io/es/quienes-somos

SEGUIR LEYENDO

¿Funciona una sola política de RR. HH. para todas las edades?

Escanee el código y lea (en neerlandés) cómo una empresa de servicios profesionales vio dónde diferían de verdad las generaciones y dónde no.

deepler.io/es/use-cases/diversidad-generacional-trabajo →

