



Trabajo de Fin de Grado, ICADE, E4

¿Los mandos intermedios actuales están preparados para dirigir a la nueva generación? Situación en España.

Mathilde VIARD

Madrid, 11 junio 2014

Tutora: Maria Belen Aldecoa Martinez



VIARD Mathilde
E4 ICADE 2014, TFG



Indice

1. Las características de las generaciones que se enfrentan	3
a. Generaciones Y o Milenials, nuevos entrantes creativos	4
b. Ámbito profesional, altas expectativas	5
c. Comportamientos, mitos y realidades	6
d. Análisis de los mandos intermedios actuales y características de las generaciones anteriores	9
• Generación X, los "workaholics"	9
• Ámbito Laboral	10
• Los Baby-Boomers	12
• Ámbito Laboral	12
2. Opciones de desarrollo existentes	14
a) Baby-Boomers, entre directivos y experiencia	14
b) Generación X, entre modelos y compañeros	18
c) Generación Y, Millennials, la nueva visión	20
3. Recomendaciones y posibles formas de actuación.....	23
a) Conclusiones sobre el modelo y problemática existente	23
b) Best practice: ejemplos de actuaciones con éxito en empresas extranjeras	24
c) Recomendaciones y soluciones aplicables en España	25
ANEXOS.....	27
BIBLIOGRAFIA:.....	36



¿Los mandos intermedios actuales están preparados para dirigir a la nueva generación? Situación en España.

Mi trabajo trata del análisis de las generaciones en las organizaciones para poder ver cuáles son los puntos comunes entre cada generación y ver cuáles pueden ser problemas en la relaciones entre ellas, por esto voy a basar mi primera parte en la descripción de cada generación, para luego entender como interaccionan los unos con los otros. Para tener un análisis coherente, quiero centrar mi trabajo en varios puntos que caracterizan a las personas en el ámbito laboral, y que subrayan la evolución de comportamiento y mentalidades entre las generaciones. Los puntos que me parecen importante en que enfocarme son las expectativas de cada generación en cuanto a su evolución de carrera, el liderazgo que tiene cada una, la manera de comunicar también, es decir si son mas en relaciones formales o informales, ver si el incentivo dinerario es una fuente de motivación muy fuerte para todos, y por fin la relación a la autoridad que tiene cada generación.

Hoy en día es importante dividir la población más allá de "jóvenes" y "adultos", necesitamos poder medir y visualizar las evoluciones profesionales y sociales. Estos últimos años nos encontramos en una situación que nunca hemos conocido en las empresas antes, es decir con tres generaciones distintas dentro de las organizaciones, por esto nos encontramos con problemas de trabajo o de comunicación que no se habían visto anteriormente. Así, las dificultades de relaciones han empezado con la conexión de la generación más antigua y la más joven, porque las diferencias son más importantes que entre dos generaciones que se siguen. Mi principal objetivo en el análisis que voy a hacer más adelante es de conocer a cada generación, conocer cuáles son sus características fuertes en el ámbito laboral para poder detectar los problemas que pueden existir en las empresas, y poder concluir con recomendaciones directamente aplicables para estas mismas compañías. Además de poder arreglar los problemas actuales, las empresas tienen que prepararse apara el futuro, porque este fenómeno solo está empezando y el numero de generaciones presentes en las empresas va aumentando con los años, así hay una flexibilización que se tiene que introducir en nuestras organizaciones.

1. Las características de las generaciones que se enfrentan

La evolución de las generaciones en el mundo profesional, los han medido dos autores reconocidos quienes son Gasset y Ortega a través de su "Diagonal Generacional" que utiliza dos ejes; la derecha colocan las etapas profesionales de una persona, el eje izquierda coloca los edades. Así la diagonal permite visualizar claramente la evolución de una persona durante toda su carrera, y poder comparar dos personas de dos generaciones distintas en cuanto a su desarrollo profesional. Es una medición importante para entender el funcionamiento de



nuestro mundo actual, poder integrarse más fácilmente en las corporaciones y también poder manejar las relaciones humanas dentro de una organización. Para las personas que no saben situarse en una generación, existe un instrumento destacado por Howe y Strauss y que se basan en tres criterios de cada persona cuales son primero la auto percepción, es decir la pertenencia que percibimos (tenemos que saber que la extensión promedio de una generación es de más o menos 21 años. El segundo criterio es las creencias y los comportamientos que tenemos en común con una generación. Por fin el último criterio es la pertenencia histórica. Es una herramienta utilizada en los métodos de "coaching" para poder identificar las características principales de una persona y poder empezar un trabajo de desarrollo personal y profesional.

a. Generaciones Y o Milenials, nuevos entrantes creativos

Empiezo mi trabajo de análisis de las generaciones en las empresas con la descripción de la nueva generación que está llegando al mercado laboral, es decir los "Millennials" o generación Y. En efecto es una generación que presenta características tan distintas de las anteriores que hoy en día puede generar conflictos dentro de las organizaciones. Por esto, parece necesario que cada uno conoce el uno al otro para poder entender los diferentes comportamientos para luego trabajar en armonía y con las aportaciones de cada generación.

Los millennials son la generación que nació entre los años 1980 y 2000 (estas fechas pueden variar de un autor al otro, pero es el plazo más a menudo encontrado). Así se presentan como los hijos queridos, estimulados y protegidos de la generación de los Baby-Boomers, que en general se pueden definir como la generación del "yo, yo, yo" que refleja la educación de hijos únicos que han recibidos, con padres que no querían negar a los deseos y las capacidades de niños que les parecen perfectos. Esta educación ha desarrollado un auto estima muy alta de estos jóvenes, lo que induce expectativas profesionales muy altas y hoy en día es una de las fuentes de problema a la hora de entrar en una organización. Con las fechas evocadas antes, nos damos cuenta que no han conocido ninguna de las grandes guerras que han dañado a Europa, tampoco grandes problemas humanitarios durante su niñez. Es un punto que suele explicar toda la imaginación y la capacidad innovadora de estas personas. Esta generación ha crecido en un mundo desarrollando un espacio cada vez más cercano y una relación al tiempo cada día más corta y con una necesidad perpetua de comunicar y cada vez más rápidamente, así hoy en día obtenemos personas que tienen una visión a corto plazo, lo que se puede también explicar por ser todavía personas muy jóvenes. Pero también personas que perciben lo intangible, lo virtual como algo real, una percepción que no tienen las dos generaciones anteriores y que a veces tienen dificultades a percibirlo, esta característica es una de la fortaleza de la generación Y que se puede explicar porque han vivido la mayoría de su vida en un ámbito virtual a través de la nueva tecnología muy desarrollada al mismo tiempo que su crecimiento. Podemos ilustrar esta característica con un estudio estadounidense que no muestra que el 84% declara necesitar siempre poder chequear a su correo personal que sea en su móvil o en su ordenador, así vemos que esta generación tiene que quedar disponible para comunicar en cualquier momento del día. Puede dar miedo esta constatación pero en realidad



hace parte también de las fortalezas de los Millennials, porque ha desarrollado una capacidad sorprendente que es la posibilidad de destacar varias actividades simultáneamente lo que puede ser una ayuda cuando tienen que trabajar en la urgencia así pueden ser más eficaces pero tiene un lado de peligro que es un problema de productividad en el día a día si la persona no es organizada. Estas características evocadas, resultan en una persona poca comprometida y capaz de adaptarse al cambio rápidamente pero sobre todo que es capaz de cambiar si una situación no cumple sus deseos, objetivos y expectativas para encontrar mejor, podemos decir que son una generación que necesita más tiempo que las otras para estabilizarse que sea al nivel personal como profesional, lo que se explica por el deseo de aprovechar del número infinito de posibilidades que ofrece nuestro mundo globalizado.

b. Ámbito profesional, altas expectativas

Así pasamos a la descripción de los jóvenes Y en el ámbito profesional. Con todas las informaciones que ahora tenemos ya podemos decir que tienen expectativas profesionales altas, con un deseo de ser reconocido, y expectativas personales más fuerte que la compensación dineraria. Es decir que estas personas prefieren un ámbito de trabajo confortable con una posibilidad de vida personal tan desarrollada que su vida profesional, esto se destaca a través de lo siguiente, los incentivos principales de esta generación son un trabajo con tareas diarias interesante, con responsabilidades, horarios flexibles, diversidad dentro de la organización y sobre todo un jefe que le respeta, le aporta apoyo y consejos. Lo más sorprendente de esta generación en el mundo laboral es que tienen una contradicción importante, tienen un problema cierto con la autoridad por parte a causa de su educación, pero necesitan estructura y quieren un jefe presente en su trabajo y que les aporta ayuda, y el comportamiento de su jefe es uno de los incentivos más importante en la elección de un trabajo para un Millennial. Las expectativas en cuanto al responsable son precisas, es decir que la necesidad no es una persona que le controla sino de un "mentor", es decir una persona que les apoya, les da feedback (esto sigue la necesidad de reconocimiento por parte de su entorno del joven empleado), que ejerce una autoridad más informal y que le respeta utilizando una relación de mismo nivel y no utilizando un método de liderazgo con la potestad (es decir basar su liderazgo en el grado que una persona tiene en la organización, por ejemplo), y por fin necesitan una relación que va más allá de la oficina para desarrollar confianza en la persona con quien trabajar. Podemos ver que con esta generación la confianza y el respeto sobre todo se gana, y no es algo adquirido. Y por eso a veces pueden parecer ser una generación poca comprometida con su empleador, y dispuesta a cambiar de empresa si las tareas, u otros incentivos suyos cumplen más sus intereses. Difunden una imagen de infieles, que solo buscan el cumplimiento de sus intereses y deseos, además parecen necesitar mucho más tiempo para estabilizarse, que sea al nivel profesional tanto como personal. Pero al entender esta nueva generación de empleados, vemos que su punto de vista es completamente distinto de las antiguas generaciones vistas como más fieles.



c. Comportamientos, mitos y realidades

La primera parte de la descripción de los Millenials en el ámbito profesional trata de ver cuáles son sus expectativas, ahora quiero mostrar la realidad de sus comportamientos en las compañías. Esta descripción es el resultado de las distintas observaciones hechas por profesionales de los recursos humanos pero también por los profesionales que les acompañan en las empresas como jefes o compañeros de trabajo. En general estos nuevos empleados tienen como imagen de ser poco comprometidos, no por cambiar a menudo de empresa sino por actuar de manera más informal. Mas precisamente se visten de manera más informal, un estudio de la universidad americana de California muestra que solo el 1.60% de los jóvenes están dispuestos a vestirse e manera formal en su cotidiano para ir a la oficina. Además, suelen relacionarse con sus compañeros de manera horizontal, que sean personas de misma edad, o personas que llevan muchos años de experiencia dentro de la organización, y por los cuales todos los otros empleados tienen mucho respeto. Y para acabar con esta imagen de persona poca invertida en su trabajo, hay el problema de los móviles, ordenadores y otros materiales de conexión a las redes sociales o aplicaciones de compartimiento de fotos y videos, en efecto, como lo expliqué un poco más arriba esta generación ha crecido con la nueva tecnología dentro de sus manos, lo que provoca hoy en día una especie de adicción a la conectividad y que les obliga a quedar conectados con los otros lo más a menudo posible y que les pueden contactar cualquier persona a cualquier hora del día o de la noche. Esta necesidad de siempre quedar conectados a generado dentro de las empresas nuevos conflictos, por culpa del sentimiento de aburrimiento, de desganar que puede mandar a los responsables de estos jóvenes, las organizaciones han intentado arreglar este problema bloqueando el acceso a estas paginas con los ordenadores que pertenecen a la empresa. Pero veremos un poco más tarde en este análisis que estas características de la generación Y no solo son defectos sino que tienen también ventajas en el trabajo día a día. Así, esta actuación que puede ser vista como una falta de respeto y una motivación muy baja a trabajar. Como lo escribe en la primera parte de la descripción son hijos deseados y muy protegidos, han sido acostumbrados a obtener todo lo que desearon rápidamente, con padres que le han estimulando y animándoles en todos sus proyectos. De esto sale un carácter fuerte en estas personas que es la necesidad de inmediatez, son personas impacientes, que necesitan respuestas y soluciones rápidas y eficaces. Esta característica no tiene como única fuente la educación que han recibidos sino también nuestra sociedad actual que acortado las relaciones espacio y tiempo a través de esta conectividad perpetua, y de la globalización de nuestro mundo. Entonces, aquí tenemos algunos de los mayores problemas que podemos encontrar en las organizaciones con la llegada de esta nueva generación Y.

Pero de los Millenials no debemos solo apuntar los puntos negativos, sino también todas las ventajas que van y que ya aportan a las empresas. Las características que hemos visto en el párrafo anterior comparten debilidades y fortalezas. Si nos quedamos en el tema de la conectividad, y del uso de las nuevas tecnologías, es cierto que representa una amenaza para las generaciones anteriores que ven este dominio del uso de los móviles, ordenadores, y otras tabletas como una competencia que ellos mismos no logran a tener con tanta naturaleza que los Y's. En efecto, nacer y crecer con tecnología dentro de las manos les permite hoy en día



estar muy cómodos, y controlar perfectamente el material informático, el uso de las redes sociales con objetivo de promover a un producto, una marca o una empresa, y así poder alcanzar un público meta más amplio y a veces más joven. El reconocimiento de esta fortaleza que tienen, y que también pueden enseñar a sus compañeros mayores, es una fuente de motivación porque así se sienten necesarios, reconocidos, valorados y ven que se puede trabajar de una nueva manera en su empresa, que se aceptan las nuevas ideas, a veces puede ser una fuente también de energía y de innovación para ellos. De esto una nueva denominación de esta generación ha salido, es la generación "NET". Para concluir con este tema, si es verdad que la conectividad les permite tener acceso a su vida personal, amigos y otros durante las horas de oficina, pero hay que ver también que la sincronización de estos dos mundos (laboral y personal) dentro de los móviles y ordenadores les permiten quedar disponibles a cualquier hora para su trabajo también, así no es raro ver mails enviados durante la noche, o que se quedan disponible durante los fin de semanas para arreglar algunas emergencias que ha ocurrido. Así, la falta de motivación que se puede percibir de primera vista durante las horas de trabajo presencial se cambia rápidamente en una ventaja fuera de la oficina con una eficacia que no solo se nota dentro de la organización sino también fuera. Pero hay tener mucho cuidado con este último punto, porque si la ventaja principal de esta generación es que el incentivo dinerario no es el principal, es decir que el dinero para aceptar un puesto es una condición necesaria pero luego los incentivos se notan más como la flexibilidad de los horarios, tareas interesantes, responsabilidades, desarrollo permanente gracias a formaciones y un jefe que se transforma en un mentor. Hay que ver que la principal diferencia de Millennials con la generación X y los Baby-Boomers es que están en una búsqueda perpetua de equilibrio entre vida personal y vida profesional. Por esto, si quedan disponibles para su empresa en cualquier hora, pero al contrario de sus predecesores (por ejemplo Baby-Boomers, llamado "workaholic") no quieren dedicar su vida a su trabajo, así podemos ver con ellos la llegada del lema "trabajo para vivir, no vivo para trabajar". El futuro reto para las empresas será saber utilizar esta permanencia pero sin abusar, con el riesgo de ver a sus talentos huir una empresa que consideran no dejarles vivir, y disfrutar de su vida personal y otros hobbies. Si podemos destacar una última fortaleza de esta generación, es que por siempre estar conectado, y haciendo varias cosas al mismo tiempo, llegan a las empresas con una capacidad a poder llevar a cabo varias actividades al mismo tiempo, manejando distintas tareas simultáneamente, así obtenemos empleados productivos y sobre todo rápidos. Además, ya hemos visto que tienen altas expectativas de sus jefes y del apoyo que les esperan, pero de estas expectativas tenemos que subrayar que los Millennials son empleados que trabajadores que avanzan en la colaboración, no en la competencia, y ofrecen una mayor calidad de trabajos en equipo porque no piensan en sí mismo sino que se centran en lo que puede aportar cada uno al proyecto que tienen que llevar a cabo. Una calidad que las empresas necesitan cada día más, porque se internacionalizan, sus equipos también y necesitan una fuerte cohesión con estos tiempos de dificultades a ver la crisis actual.

Para concluir con esta primera descripción de la generación más jóvenes de las tres que estudiaremos, vamos a ver para cada punto en cuáles quiero centrarme, cuáles son más importantes y como caracterizan a los Millennials en comparación a las otras generaciones. En primer lugar, las expectativas de evolución de carreras se pueden definir como altas, como



lo hemos visto en los párrafos anteriores, uno de los resultados de un auto-estima alta y una voluntad de tener más responsabilidad. Este punto es un punto común con la generación X sobre las expectativas muy altas, aunque no están dispuestos a los mismos sacrificios. Sobre el liderazgo de esta generación, podemos ver que introducen un cambio total en este ámbito. Porque son muy preocupados por el feedback, que quieren practicar con los otros pero que necesitan sobre ellos mismos también. Además, son acostumbrados a trabajar en equipo y buscan a un liderazgo que utiliza a la sinergia del grupo y el trabajo de todos. Están enfocados en el desarrollo de las relaciones menos que en la ejecución de la tarea y quieren un equilibrio que se basa en el compromiso, en la flexibilidad de todos, esto refleja su modo de vida que se divide en decenas de ramas de actividades y que se equilibran las unas con las otras. Para la comunicación, los Y representan una generación más informal que sea en su manera de relacionarse con sus compañeros de trabajo, y también en su comportamiento general en la empresa. Un punto que es muy distinto con las generaciones anteriores, que tiene un respecto muy importante para la jerarquía, y una relación fuerte a la autoridad. La comunicación es una de las bases de éxito para trabajar con esta generación, en otras palabras el directivo que tiene un equipo compuesto de Millennials tendrá que comunicar mucho con su equipo, de manera clara, con transparencia para incentivar la confianza, una necesidad para relacionarse y obtener el respecto de su equipo y por fin tendrá que incentivar una comunicación con reciprocidad, con feedback por parte de su equipo para tener un intercambio. En cuanto al incentivo dinerario, los Millennials no dan tanta importancia a la retribución recibida, es decir que es una condición indispensable para aceptar a una proposición y atraer talentos pero las empresas tienen que ver el cambio introducido por esta generación, que es los nuevos incentivos tales como el equilibrio de la vida profesional y personal que se caracteriza a través de la flexibilidad de los horarios, por ejemplo. Pero se pueden ver otros incentivos tales como la formación, el ámbito de trabajo ofrecido, el desarrollo personal y de proyectos propios. Son condiciones y valores que los Millennials buscan en las empresas para establecer una conexión entre ellos y la empresa e intentar incentivar una fidelidad que la generación Y tiene dificultades a desarrollar. Una diferencia muy fuerte con la generación anterior, que es la X era muy motivada por la remuneración porque el aspecto material es una prueba de éxito. Por fin, la relación con la autoridad que tienen los Y es más complicada en comparación a las otras generaciones. Los Millennials quieren ser tratados como iguales, con respecto, este punto va en relación con una comunicación más informal para ellos, a veces pueden tener dificultades con una autoridad muy fuerte que pueden ejercer las generaciones anteriores. En efecto, es otra diferencia con la generación de los Baby-Boomers que son más en una visión de sumisión a la autoridad. Pero es un punto común con la generación X que había ya introducido esta idea de igualdad entre todos, y que también han introducido nuevas estructuras en las organizaciones tales como las estructuras por proyecto, es decir que el organigrama de las empresa se hace para cada proyecto, que no hay un jefe estable sino un equipo cambiante para cada tarea.



d. Análisis de los mandos intermedios actuales y características de las generaciones anteriores

Acabamos de analizar la generación Y que está en proceso de llegar dentro de las organizaciones, pero para entender su integración en las empresas, tenemos que saber quiénes son los responsables actuales en estas compañías y cómo actúan. ¿Existen diferencias intergeneracionales importantes? ¿La comunicación y las relaciones se hacen de manera natural o existen problemas?

- **Generación X, los "workaholics"**

Nuestra primera pregunta es ¿De dónde viene esta denominación de "generación X"? La razón es muy simple, el nombre representa a las aspiraciones contradictorias de esta generación bloqueada entre tradicionalismo y la novedad de un mundo que se estaba globalizando y abriendo a nuevas culturas y formas de pensar. Para tener una idea más precisa de las organizaciones hoy en día, vamos a ver cómo se estructuran de manera general según los periódicos de recursos humanos tales como *"rrhhdigital.com"* o *"equipos y talentos"*. Hoy en día vemos que la posición de mando intermedio está, por la mayoría de los casos, ocupada por la generación X, es decir personas que ya tienen experiencias. En cuanto a los puestos de alta dirección, vemos que están ocupados por personas de la generación de los Baby-Boomers (por la mayoría de los casos también, siempre existen contra ejemplos), pero es una generación que ha empezado su proceso de jubilación, así que los que quedan son los más jóvenes de esta generación.

Empezamos con el análisis de los mandos intermedios, quienes son las personas de las empresas en contacto directo con los Millennials. Como lo dije en la introducción de esta parte, los mandos intermedios son por la mayoría de la generación X, la que es precedente a la generación Y y que en general podemos situar entre 1960 y 1980 (fecha de nacimiento). Es la generación más poco representada entre las 3 que hemos citado antes, porque esta representa unos 46 millones de personas, y se encuentra bloqueada entre los Baby-Boomers que son unos 80 millones de personas y los Millennials que tienen unos 78 millones de representantes, así que los Baby-Busters se definen como una generación presionada entre dos modos de reflexión diferentes.

Los Baby-Busters, son los hijos de los últimos conservadores, es decir que sus padres tenían como imagen del éxito laboral carreras militares o eclesiásticas, horrorizaban a los Beatles y todos los grupos que han aparecido durante la adolescencia de esta generación. Es la primera generación que rompió los códigos de la sociedad tradicional, son los primeros que probaron la moda de los hippies, el divorcio, la introducción del trabajo para las mujeres, etc. Pero con estos cambios sociológicos llegaron los primeros problemas con familias disfuncionales, los primeros psicólogos, es decir la aparición de nuevas problemáticas sobre la felicidad personal, el auto cumplimiento, la auto-estima y otras cuestiones individuales. Así empezaron los primeros comportamientos de consumidores compulsivos, y la idea de tener productos en los que te puedes identificar, que tienen una personalidad para rellenar unas faltas afectivas profundas. Si definimos la actuación de esta generación X, podemos decir que son individualistas y solitarios porque han adquirido su independencia desde muy pequeños, son



también fieles a sí mismos lo que contrasta con sus padres que eran fieles en sus principios y valores tales como el matrimonio, la comunidad, la familia, etc. Son a la vez personas escépticas y que buscan respuestas y soluciones rápidamente a todas sus dudas. De estas características y educación obtenemos personas que cuestionan a la autoridad y su funcionamiento, unas problemáticas que se encuentran muy fuertes en su entorno profesional que veremos más adelante. Además como son muy auto centrados, suelen imponer sus propias reglas a todos los ámbitos en los cuales se encuentran, como lo pueden hacer para sí mismo. La generación X se define también por sus principios y valores, son personas que son muy implicados en las relaciones inter personales, creen en las amistades duraderas, y es un valore que se nota en su carrera profesional global. Si matizamos esta generación con la anterior (Baby-Boomers) son más flexibles a los cambios que ellos, algo que podemos notar en cuanto a la llegada de las nuevas tecnologías en las empresas, son las personas más abiertas en el aprendizaje de su uso, y al contrario de la generación Y son más fieles e implicados en sus relaciones.

- **Ámbito Laboral**

Ahora, vamos a ver cómo actúa la generación X en el entorno laboral, cuales son características dentro las empresas para poder ver cuáles son las principales distinciones con la nueva generación de los Y. En el ámbito profesional los X's son las primeras personas que experimentaron el trabajo en equipo, porque como lo dije antes son personas que cuestionan mucho el funcionamiento de la autoridad, aun mas en las empresas, así están buscando una nueva manera de funcionar a su llegada en las organizaciones, por eso hoy en día notamos que privilegian relaciones más informales entre colaboradores, y su principio de compromiso le empuja a poder hacer tareas dentro de la compañía que no hacen parte de sus misiones iniciales pero siempre con esta intención de obtener el mejor resultado posible. Además son personas flexibles en cuanto a llegada de la tecnología en las empresas, han crecido con las primeras pruebas de ordenadores y móviles, pero quedan alejados de su uso y guardan un equilibrio entre el mundo virtual que no entienden perfectamente y la vida real (con actividades como deporte, y otros ocios). Así con los Baby-Busters llegaron las primeras empresas tecnológicas exitosas como Amazon, Microsoft o Apple por ejemplo. Una contradicción importante de esta generación, que es odian a la generación Y porque parecen absorbidos por sus aparatos tecnológicos, por las redes sociales, pero son ellos que han incentivos su desarrollo a través de la creación y el desarrollo de este sector. Esta flexibilidad se traduce también con la llegada al mercado laboral de las mujeres, es la primera generación a experimentarlo y que aceptaron a este cambio principal y sus implicaciones. En efecto, este cambio ha implicado nuevas preocupaciones para las mujeres y un disfuncionamiento dentro de los hogares muy importante, como prueba podemos ver que la tasa de divorcio paso de un 10% hasta un 50% a partir de 1990. Estos problemas en la esfera personal, no han dañado a la capacidad de estas personas a comprometerse en sus relaciones que sean profesionales tanto como personales, pero también con las organizaciones. Aquí, hablamos de organizaciones en su definición amplia, si tomamos el estudio de la Universidad de Michigan (cabecada por el científico John D. Miller, sobre más de 4.000 sujetos) sobre la generación X explican que es una generación muy comprometida en su trabajo y en asociaciones, tales como sindicatos,



asociaciones deportivas, de lectura, políticas, o de otras naturaleza dentro o fuera de las compañías, en 2012 representaron más del 30% de la generación total de los X. Esta última característica es una de las principales razones que explica porque los Baby-Busters son los empleados más buscados por los cazadores de talentos, (además de su edad medio y experiencia confirmada en las empresas) porque no solo trabajan para ganar dinero sino que se sienten investidos de una misión, una responsabilidad en la estructura social, es una características que podemos juntar con el fuerte sentimiento de pertenencia a una comunidad.

En cuanto a la visión de la generación X sobre las otras generaciones. Empezamos con los Baby-Boomers, son las personas de quienes se sienten más cercanos, porque son personas que siguen teniendo valores y principios de compromiso y un poco tradicionales sobre su visión de la sociedad y de la empresa. Su visión de los Millennials es un poco más negativa, porque ven a estos nuevos llegados como una amenaza, se sienten en competición con ellos, les ven como competidores poderosos sobre todo porque manejan naturalmente a las nuevas tecnologías, lo que podemos decir que si es una calidad imprescindible para la empresas ahora. Por estas visiones, hoy en día la generación X se siente presionada por arriba con los Baby-Boomers quiénes son sus jefes, pero también presionados por la entrada de la generación Y que parecen energéticos, ambiciosos y con competencias que ellos mismos no dominan.

En conclusión con la generación X, vamos a compararla con las otras. Las expectativas de evolución futuras de los Baby-Busters, son como para los Millennials muy altas pero la diferencia aquí se sitúa en las fuerzas movilizadas para llegar a estas, en el sentido que para ellos solo se puede llegar con el número de horas dedicadas a su trabajo. Para esta generación parece importante dar pruebas de su involucro con la empresa. Esto es un punto común con la generación de los Baby-Boomer. En cuanto al liderazgo de esta generación, se sitúa en el trabajo en equipo, otro punto común con la nueva generación, pero necesitan a una estructura clara porque suelen utilizar la potestad más que la autoridad al contrario de los Y que se centran más en la autoridad tanto para su liderazgo propio como el esperado de sus jefes. Tener una estructura clara es importante porque les guía y ofrece seguridad a la organización. La comunicación de esta generación se describe como formal, pero se ve como más informal que la generación anterior, en este punto están más abiertos a entender la generación entrante, pero cuidado porque si es verdad que son informales esto se nota solo entre personas del mismo nivel jerárquico. Como lo hemos visto en su descripción anterior, los X acuerdan mucha importancia al incentivo dinerario, que les permiten medir su éxito profesional en función de su poder adquisitivo y de su remuneración, un punto de diferencia con las dos otras generaciones. Para acabar, la relación con la autoridad que como lo podemos ver, sigue relacionado con la forma de comunicar que tienen estas personas, es decir que tienen una necesidad de estructura, con un respecto fuerte de la jerarquía pero al mismo tiempo un cambio en la organización.



- **Los Baby-Boomers**

La última generación que hace parte de las empresas actuales es la generación de los Baby-Boomers, cual hemos mencionado antes y que sabemos es la generación más antigua de las tres tratadas en este análisis. Es una generación que ha nacido entre 1940 y 1960, es decir al final de la Segunda Guerra Mundial y que ha crecido durante una época muy fasto de la economía mundial. Si describimos esta generación es la última de una sociedad llamada tradicional en las distintas descripciones hechas en las obras tratando de las generaciones como lo trata estos especialistas sociológicos franceses Catherine Bonvalet, Céline Clément y Jim Ogg, en "*Le lien social*".

Los Baby-boomers son los que han vivido, visto y a veces participados a los eventos que han marcados las décadas de los años 60 hasta 80. En efecto, han sido educados en los valores tradicionales pero al mismo tiempo han crecido en un mundo en cambio por culpa de la barbaridad de la última guerra mundial. Así, hemos obtenido una generación con necesidad de cambios en su reflexión, en su entorno para nunca ver más los horrores que han ocurrido en Europa. Obtenemos grandes manifestaciones como en Francia con mayo 68, la entrada en la ley de las píldoras contraceptivas, el aborto para las mujeres y la introducción de la mujeres al mercado laboral pero por este último evento queda poco desarrollado con la generación de los Baby-Boomers, pero tendrá un éxito mayor con la generación siguiente, es decir con los X. Durante su niñez, estas personas han sido educadas por personas que han conocido la necesidad, la falta de comida, de bienes, y otros, así esta generación aporta una atención particular a los bienes materiales y mide su felicidad y su éxito en la vida a través de lo que posee, en otras palabras una generación muy materialista. En cuanto a las características de esta generación, podemos ver que son personas independientes, que respetan mucho a la autoridad (una de las consecuencias del servicio militar obligatorio en muchos países a esta época), son también personas muy sociables con grandes capacidades comunicativas.

- **Ámbito Laboral**

Si vemos estos Baby-Boomers del lado laboral, en un primer tiempo tenemos que considerar que son los actuales presidentes y gerentes de las compañías. Es la primera generación que han introducido el trabajo en equipo, esto como consecuencia de ser muy sociables y entonces más eficaces en grupos, han descubiertos e incentivados las ventajas que pueden aportar diferentes puntos de vista y varias carreras dentro de un mismo objetivo. Por ser muy materialistas están dispuestos a involucrarse totalmente en la empresa, esto se traduce por ejemplo por no contar las horas de trabajo, ser capaz de poner su trabajo como prioridad y esto antes de su familia, de sus ocios y tiempo libre. Por esto, los especialistas de la generación de los Baby-Boomers les han llamado "workaholic". Hacen parte de estos empleados muy fieles a su empresa, tanto como en su vida personal, así la longevidad dentro de las organizaciones era de casi 30 años para estas personas según el "*Defense AT&L*", November-December 2006, es un estudio realizado para evaluar el cambio de longevidad en las empresas entre 1972 y 2000. Además de promover el trabajo en grupo, esta generación va a incentivar la expresión de ideas, y más que todo a ser críticos sobre las diferentes proposiciones, así nos encontramos en los primeros entornos creativos, pero aquí sin los



avances tecnológicos que van a llegar más tarde. Así podemos hablar de una de las debilidades de los Baby-Boomers que es la gestión de la nueva tecnología con la que tienen muchas dificultades, lo han introducido en su cotidiano pero siguen rezagados a la hora de usarla., necesitan tiempo y no logran adaptarse, visualizarse con estos aparatos y la aparición del mundo virtual. Para acabar con esta parte, tenemos que subrayar que los Baby-Boomers son personas que respetan a la autoridad pero también que introducen ideas de igualdad en las empresas, y van a siempre buscar consensos y evitar los conflictos en su entorno, esto parece ser una respuesta contra la violencia y el autoritarismo de los cuales salió la sociedad de esta época, así suelen practicar la micro-gestión con sus compañeros de trabajo para lograr estos objetivos.

Seguimos con la comparación de la generación de los Baby-Boomers con las dos otras que hemos visto. Empezamos con las expectativas de evolución profesional que ha tenido esta generación, eran altas pero no se han proyectado en el futuro al principio de su carrera profesional por culpa del contexto económico en el cual entraron a trabajar. Es decir, que durante sus primeros años de carrera, eran años fastos para la economía, años que se llamaron las “30 gloriosas” y que dieron ofertas de trabajo superior a la población disponible. Al contrario de las dos otras generaciones, los Baby-Boomers no tenían por qué preocuparse. En cuanto al liderazgo de esta generación, se sitúan en la potestad más que en la autoridad, lo que puede explicar algunos problemas con la nueva generación Y que necesita tener respeto para su jefe, y confianza en este. Además, al contrario de la nueva generación, pueden utilizar su fuente de liderazgo como expertos, es decir gracias a su experiencia en el mundo laboral, de información, por su conocimiento de su posición y del ámbito de trabajo, por ejemplo. La comunicación para ellos es muy formal cuando comunican de forma vertical, pero también con las personas de mismo nivel en la empresa, es decir al nivel horizontal, esto por culpa de una educación militar, y una necesidad de respeto jerárquico muy fuerte. Es la diferencia principal entre ellos y las dos generaciones siguientes como lo dije antes. Después tenemos el incentivo dinerario, igual que para los Millennials, no es la motivación principal, mientras que es una condición imprescindible para aceptar una posición esta generación está más interesada por el reconocimiento social de su puesto de trabajo que por el material. La visión que tiene su entorno familiar, amigos, y la sociedad importa más a esta generación porque queda ser la última generación sin conectarse a la nueva tecnología y más en torno a las relaciones y actividades exteriores. Así notamos un punto común entre la generación más antigua y los jóvenes que llegan. Por fin, podemos ver la relación a la autoridad que tienen los Baby-Boomers, como siempre se relaciona con la manera de comunicar de la generación tanto con el liderazgo que ejercen. Como dicho antes, al contrario de las otras generaciones tienen una relación muy fuerte a la autoridad, y necesitan esta estructura dentro de la organización para situarse, una costumbre que siempre han tenido.

Para concluir con esta primera parte del trabajo de fin de grado, me parece interesante hacerlo con la visión que tienen los Baby-boomers de los Millennials en el entorno empresarial. Sabemos que en general suelen ser felices padres de niños de más o menos la misma edad que los candidatos de la generación Y a la hora de contratar. Así, observamos una diferencia entre estas dos generaciones, la más mayor que tiene una conducta protectora con la más joven, y la



segunda que sigue muy interesada en la experiencia y en el traslado de conocimientos que la primera generación le puede aportar. Este punto sigue reforzando el sentimiento de presión que puede tener la generación X dentro de las organizaciones. Es importante matizar este último punto, porque la generación Y sigue ser nueva en el mercado, con poca experiencia, saliendo de los estudios y entran a niveles más bajos en las empresas, así tenemos que subrayar que representan una ventaja económica importante para las firmas por ser menos pagados que empleados de la generación X por ejemplo.

2. Opciones de desarrollo existentes

En esta segunda parte de mi tesis me parece interesante desarrollar las ideas que he desarrollado en la primera parte. En este sentido he diseñado una entrevista general para difundir la a varias personas que corresponden a la tres generaciones definidas. pero con preguntas complementarias en función de la edad, y de la experiencia de estos profesionales. Aquí mi objetivo principal es poder confirmar las hipótesis hechas en la primera parte de mi trabajo o sino redefinirlas en función de las respuestas dadas. En estas entrevistas me parecía más interesante obtener los testimonios de personas con puestos distintos, responsabilidades diferentes, y con trayectorias profesionales de distintos niveles y en sectores sin relaciones. Las conclusiones de mi entrevistas van también a llevarnos a ver cuáles son las tendencias en cuanto a la formación de los equipos dentro de la empresa pero también de los directivos de estas empresas. Sobre la nueva generación quiero ver cómo están acogidos dentro de las organizaciones, y como estas mismas les consideran y ven a su desarrollo dentro, dado que la fidelidad de los Millennials sigue bajando. La parte siguiente se va a dividir en tres partes, que corresponderán a las generaciones en el orden cronológico, empezando con los Baby-Boomers, seguido por la generación X y por fin la generación Y.

a) Baby-Boomers, entre directivos y experiencia.

Mi primera entrevista se ha hecho sobre un directivo de empresa. Es un nombre, quien se llama Jean-Marc DEBES, ha fundado su empresa en 1997 y desde esta fecha ha conocido un gran éxito en la región Nor-este de Francia con una expansión de su compañía muy rápida y una capacidad de anticipación y de creatividad muy fuerte. Esta empresa se llama Digitphoto, y está especializada en la venta de material fotográfico por internet, el señor Debes ha visto el potencial de la venta por internet al principio de la difusión de esta herramienta, hoy en día ofrece también clases de fotografía y de uso del material para complementar su actividad y dar acceso a un público más largo.

Para empezar esta entrevista hemos empezado con la carrera de este directivo, me ha explicado que solo ha obtenido su bachillerato y que después de un fracaso en los estudios de



medicina ha decidido dirigirse en trabajar para su pasión cual era la fotografía. Así, Jean-Marc ha empezado a trabajar como vendedor en una tienda de material de fotografía con el objetivo de hacerse una posición estable en este mundo para lograr trabajar en un mundo que le apasiona porque no quiera entrar en un trabajo que no le interesa, he visto con esta persona que su motivación principal en su diario es el interés que tiene en lo que hace. Por esto he podido ver que entre una oferta de trabajo para la posición de sus sueños y con una oferta para una posición menos interesante pero con un salario mayor, esta persona seguiría la vía de su pasión sin duda, y ha añadido que hoy mientras el éxito total de su empresa no se ve venderla o cambiar de empresa porque esta mas allá de lo que esperaba al principio de sus carrera. Para esta entrevista, el tema de las expectativas futuras se ha visto muy rápidamente porque dado su edad, espera descansarse en su jubilación. Este tema no se va a ver en esta primera parte para los Baby-Boomers, pero lo que es interesante es la diferencia entre lo esperado al principio de su carrera y el resultado actual, como visto en este caso nos situamos mas allá de las esperanzas. Después de estas dos primeras partes, he intentado ver cuál es su imagen de liderazgo. Su respuesta era basada en su experiencia en un primer tiempo, me ha explicado que a la vista de su carrera debería tener una visión individualista pero con su segunda experiencia de directivo y también de trabajo en equipo tiene una doble visión y me ha podido describir su imagen del líder ideal sobre él. Entonces las calidades de líder es principalmente saber delegar las tareas y las responsabilidades a su colaboradores, pero siempre quedar detrás para validar las tomas de decisiones, y también poder establecer una decisión firma cuando hay problemas de divergencias. debe tener una capacidad a asumir sus responsabilidades y ser reactivo para tomar las decisiones en periodos difíciles. He podido darme cuenta que Jean-Marc es un líder orientado a las relaciones y a las personas con quien trabaja, como líder de su empresa le parece imprescindible ser "psicólogo", según sus propias palabras, es decir saber escuchar a las personas, entender sus emociones lo que permite ir más allá con sus equipos y tener relaciones con todos los miembros de su empresa, a lo menos saludar cada uno cada día. Este último comentario me lleva a ver el tema de la comunicación en su empresa y su valoración para él. Me ha explicado que a través de sus años de experiencia ha podido notar que el ambiente dentro de una organización es el resultado del estilo del líder, en su cotidiano intenta establecer una confianza, que le parece ser una base para poder desarrollar los talentos en sus equipos, y también una difusión de la información optima para integrar a todos los miembros en los resultados y en la empresa, su objetivo es que "los empleados tienen el sentimiento de hacer parte de un equipo (porque todos los grupos no son equipos), y mejor aun si tienen el sentimiento de hacer parte de una familia". Después de explicarme que el incentivo de sentimiento de pertenecer a una comunidad es muy fuerte para los objetivos, me ha explicado cuales son los incentivos para el tales como el interés que tienes para el sector en el cual trabajas, la dimensión social que te puede aportar la empresa y la estructura que sea jerárquica tal como en el proceso del trabajo, lo ve esencial porque todos no pueden asumir las mismas responsabilidades. Para concluir esta primera entrevista, hemos hablado de la autoridad, en este caso el señor Debes valora más la autoridad a través de la experiencia que la autoridad por potestad, mientras que no se puede negar o no considerar la segunda. Y considera que sus colaboradores les respeta mas por su experiencia y sus consejos que por su puesto de directivo, pienso que la repartición en este caso puede ser del 50-50, tenemos un



líder orientado a la relación y que necesita estructura con autoridad fuerte pero con una base en la confianza desarrollada por la autoridad con fuente a la experiencia.

Seguimos con la siguiente entrevista y un perfil distinto, he entrevistado a un comercial de 58 años quien trabaja para la empresa internacional de material fotográfico para los profesionales de la fotografía, Profoto. Este comercial que se puede definir como sénior en termino de experiencia técnica se llama Alain VIARD, y ha conocido 8 empresas a lo largo de su carrera profesional. Me ha explicado en la introducción de la entrevista que ha tenido una carrera dividida en dos partes. La primera con su formación como pastelero es decir una formación que ha empezado a sus 14 años y una introducción en la vida profesional casi directa, sus expectativas eran de empezar como ayudante, seguir su aprendizaje con grandes nombres de la pastelería francesa para poder luego tener su propio comercio. Es decir que teníamos una persona con expectativas claras, y bastante altas desde el principio de su carrera. La segunda parte se ha desarrollado en empresas como comercial, en un primer tiempo en la gran distribución y luego en el sector tecnológico en empresas tales como JVC, Aiwa (ahora cerrada), Pentax (fotografía), etc. Su principal expectativa al principio de su carrera era obtener autonomía en su trabajo para poder abrir su propio comercio, o sino trabajar independiente. Así tiene una visión bastante amplia del liderazgo y de un buen líder según él. Me ha explicado que su puesto de trabajo necesita mucha confianza por parte de su directivo por ser lejos y solo en su cotidiano, pero no excluye la necesidad de control. En cuanto el balance de su vida profesional hasta ahora, es satisfactorio para Alain, porque hoy trabaja como lo quiere hacer sin tener obligaciones diarias pero si cumpliendo objetivos, lo que es fuente de motivación para él pero también porque siempre ha sido en búsqueda en novedad y de creatividad, y me ha explicado que al entrar en el sector de las nuevas tecnologías y sobre todo al principio de su desarrollo le ha aportado la respuesta a su curiosidad y su necesidad de estar en la novedad. En cuanto al tema del liderazgo, el señor Viard tiene una visión ben definida, para él un buen líder debe ser orientado a su equipo, escuchar sus necesidades antes de todo siempre buscar una comunicación optima, una condición imprescindible dado que en su experiencia los equipos trabajan a distancia entonces necesitan mucha información para sus clientes pero también para sentirse integrados a la empresa mientras la distancia. Otra condición importante que ha podido observar nuestro comercial es la innovación, la creatividad en el desarrollo de las técnicas comerciales, en la gestión de los equipos para mostrar la evolución que se hace pero también para motivar a los equipos con una ruptura en las rutinas. Por último la calidad que me ha llamado la atención es la reactividad de un líder, es necesario porque ve un mundo cambiante y una necesidad de responder lo antes posible a los problemas que pueden enfrentar los equipos con los clientes o por otras causas, un líder debe aportar respuestas rápidas, lógicas a su equipo para demostrar un apoyo y crear siempre más confianza en los dos sentidos. Este comentario ha introducido el tema de la comunicación dentro de la organización, Alain me explicó que dado la distancia la comunicación entre los comerciales y con la dirección es esencial para no sentirse abandonado y dado su relación directa con los clientes comunica con todos los servicios, además a través su experiencia tiene costumbre relacionarse de manera más informal que sea con su superior como con sus compañeros, lo que facilita las relaciones, la confianza y de hecho la transparencia. Me ha también comentado que hoy en día, no me puede decir con objetividad si se relaciona de



manera informal con los otros por culpa de sus edad en comparación a la media de su equipo (35 años) y de su experiencia o por costumbre en este sector. En cuanto al incentivo dinerario, tiene una importancia para el señor Viard pero no es la primera característica que mira en una descripción de trabajo, además cuando lo pregunté elegir entre el puesto que cumple todas sus esperanzas profesionales y que le apasiona con salario un poco más bajo en comparación con una puesto de trabajo que no le apasiona pero con un salario muy alto, en este caso como en el primero la pasión triunfa adelante de salario. Los incentivos que valora más son el desafío que aporta la nueva posición, los medios que pone una empresa en marcha para que sus empleados cumplan estos objetivos, el ambiente de una empresa, la relaciones entre los equipos, la posibilidad de evolución y de aprendizaje dentro de esta organización ofertado a través de la creatividad y por fin el éxito en termino social. El ambiente, y la falta de medio en una empresa puede ser un motivo para dejar una compañía, Alain me explicó que fue el caso en una de las empresa en cual trabajó y que mas allá de un buen salario ha preferido quitar la empresa por culpa de la falta de estos incentivos relacionales. Sobre las relaciones con el superior, Alain me explicó que deben ser buenas y fuertes, y que esto pasa por el respecto cual se basa en la sinceridad, la escucha activa y el apoyo que sea para enfrentar un problema pero también al nivel del desarrollo de una persona, se debe incentivar un aprendizaje mutuo. Para poder desarrollar respecto, este comercial experimentado necesita una persona con un conocimiento técnico muy fuerte, una experiencia en el trabajo y en las misiones que hace su equipo al cotidiano pero sobre todo una estructura muy presente para establecer reglas y objetivos claros. En este caso nos damos cuenta que la potestad es más importante que la autoridad aunque la autoridad tiene que existir para construir relaciones a largo plazo y confianza entre las dos partes. Porque Alain, me ha comentado que si a su nivel de comercial piensa tener autoridad sobre sus compañeros gracia a su experiencia, un poder mas de formación, de apoyo.

Para concluir sobre estas primeras entrevistas, podemos ver y afirmar que la visión profesional se ha hecho a largo plazo sino que se ha construido poco a poco en función de las oportunidades que se han presentadas. Al contrario de lo visto en la primera parte, los Baby-Boomers no solo se centran en los resultados sino mucho en las relaciones, que como visto en la segunda entrevista pueden ser un motivo para cambiar de empresa cuando la comunicación y el ambiente entre los equipos no esta buena. Los resultados quedan muy presentes, lo he podido observar en mi entrevista con Alain Viard, que siempre volvía a usar la palabra "objetivos" en el sentido de cifras, y una queda ser una prueba de buen trabajo. La arte verdadera es la necesidad da una estructura jerárquica simple, clara y bien definida para poder posicionarse dividir el trabajo, especializarse, un cambio fuerte cuando lo comparamos con la generaciones actual quien ha definido nuevas jerarquías con estratos a veces inexistentes. Otra característica que se ha visto errónea en mi primera análisis, es la comunicación más formal, en los dos casos los entrevistados preferían tener relaciones más informales con sus colaboradores pero me han explicado que siempre ponen barreras muy claras con sus compañeros. Sobre el incentivo dinerario, aquí podemos afirmar el análisis hecho anteriormente es un incentivo necesario pero no se posiciona como primer incentivo en la decisión de trabajar en una empresa, si vemos los incentivos más importantes son la pasión, el ambiente de la empresa, la posibilidad de evolución y también el reconocimiento al nivel



social. Por fin, la relación a la autoridad se define con una necesidad de potestad a través de la estructura pero sobre todo un reconocimiento de las personas más antiguas dentro de una organización, de su experiencia y una confianza más fuerte en la autoridad. Fuera de las preguntas, lo que he podido observar es una fidelidad de las personas a las empresas en las cuales han trabajado, es decir que si han cambiado de empresas, de puesto pero sigue una relación fuerte y una cariño de estos empleados cuando hablan de sus experiencias dentro de estas compañías.

b) Generación X, entre modelos y compañeros

En esta segunda parte de mis entrevistas, voy a tener perfiles distintos de la primera parte. En la primera entrevista que voy a desarrollar, he investigado sobre una mujer de 47 años que trabaja en un estructura medica, es decir que quería obtener un punto de vista de un sector diferente de los dos primeros estudiados en la parte más arriba. Los objetivos de estas entrevistas son los mismos que para la dos anteriores, es decir afirmar o negar las hipótesis hechas en el primer punto de mi trabajo de fin de grado.

El primer testimonio que vamos a tener es el de Catherine BRINGARD, una enfermera de 47 años quien se ha especializado en la anestesia. Cuando empezamos la entrevista me ha confiado que su ambición principal cuando empecé su carrera era formarse al máximo y conocer diferentes ramas de su profesión. pero a lo largo de los años su objetivo ha cambiado, sobre todo ha puesto su vida familiar en el primer plan. Pero haciendo el balance de estos años de trabajo, parece satisfecha porque esta al topa de su profesión, no parece poder progresar mas y además le permite seguir su vida personal de cerca. Por lo tanto sigue teniendo expectativas para los 10 años en venir, en otras palabras, Catherine me ha explicado que para ella la evolución está en la formación que está empezando a dar en las escuelas y también en otras organizaciones médicas. Así podemos ver que esta persona tenía expectativas altas, pero que se podían lograr a través del trabajo y de la formación. Sobre el tema del liderazgo, Catherine tiene una opinión clara del liderazgo que debe tener un directivo, es decir una persona quien representa la autoridad en la estructura, con una potestad fuerte y quien sabe usarla, pero cuidado no debe transformarse en tiránico, por otra parte el líder debe demostrar respeto, responsabilizar a sus colaboradores y sobre todo debe reconocer y valorizar a su equipo para el trabajo y los esfuerzos que manifiestan, según ella. Por esto, la señora Bringard respeta su superior porque tiene una confianza total en su trabajo, la deja tomar sus propias decisiones de momento que sabe justificarlas, todos sus actos deben ser apoyados por argumentos lógicos porque su responsabilidad principal reside en las vidas humanas que gestionan cada día. Esto nos ha llevado a hablar de la comunicación dentro de su empresa, me explicó que la comunicación entre las personas de mismo nivel jerárquico son casi inexistentes, además cada uno trabaja con un cirujano y tienen ritmos de trabajo muy fuertes. Pero las relaciones con los médicos, es decir con los directivos son muy buenas, en general son personas con un edad medio de 40 o 50 años. Pero al ver la empresa al nivel global, Catherine parece no satisfecha, y subraya una falta de comunicación y de reuniones entre los colaboradores. A notar esta falta en la empresa, quería explorar los



incentivos que motivan a Catherine en la elección de una posición, o de una empresa. Por lo tanto, le pregunté cuales eran las primeras características de una descripción de puesto de trabajo que miraba en primer lugar, su respuesta se hizo rápidamente con la clasificación siguiente; la especialización del puesto, la condiciones y sobre todo los horarios y la localización para poder seguir teniendo un equilibrio entre vida profesional y vida personal, luego llega el salario seguido por las formaciones ofrecidas. Además valora las ventajas sociales que puede ofrecer una empresa también. Así podemos ver que en este caso la característica salario no es la prioridad para esta mujer pero a ver la pregunta de elegir entre el trabajo que le apasiona, y una posición menos importante pero con un salario más elevado, Catherine me explicó que al principio de su carrera se podría dejar conducir por su pasión pero ahora elegiría el puesto que le daría menos reconocimiento pero con una contrapartida financiera más importante. Así vemos que las razones que influirían en su cambio de posición de trabajo son una mejora en el salario o en las responsabilidades ofrecidas. El último tema visto con Catherine era la autoridad, y la estructura jerárquica, esta última está muy valorizada por esta señora y lo dice que ella misma no necesita en su trabajo, en su evolución y para posicionarse en sus responsabilidades y con los otros. En cuanto al respecto, me ha descrito su directivo como una persona firme pero con las buenas relaciones necesarias, y quien sabe relacionarse con sus colaboradores. Además si se ve como una persona quien puede influir en otras, sobre todo por su puesto dado que estas personas están bajo su responsabilidad jerárquica, pero también existe una forma de respecto por sus conocimientos y su experiencia que sea dentro de la compañía, como en su carrera profesional.

Para mi segunda entrevista he encontrado una segunda mujer quien tiene 43 años y quien se llama Fátima, trabaja como enfermera en una clínica. Así me he dicho que si ha realizado estudios y que sus expectativas al principio de su carrera eran más financieras que sobre las condiciones o el trabajo cuales no les importas. Su objetivo y expectativa muy fuerte para el futuro es tener un ritmo menos fuerte y poder ser en una posición de formador para poder enseñar a la nueva generación. Así podemos observar la importancia de la condición financiera en las expectativas de esta generación pero también un deseo de transmitir su saber en un segundo periodo de su vida. Cuando hablamos de liderazgo con Fátima, me dijo que si en general las personas entienden en la palabra "líder" un jefe ella tiene una imagen de guía, que no tiene porque ser un jefe solo una persona capaz de guiar en el mismo sentido todo el equipo. Así me ha descrito su líder "ideal" quien debe ser una persona que da confianza en las otras personas, quien escucha mucho a los otros, quien tiene experiencia para dar soporte y quien tiene una buena capacidad a la comunicación para poder inspirar un mensaje común. Por lo tanto una de la calidad principal que ella reconoce en su superior actual es la empatía. Así si miramos al liderazgo que podemos observar con esta entrevista vemos que el trabajo en equipo está al centro de la visión, pero en este caso la informalidad esta mas presente y la potestad si tiene que ser respetada pero al largo plazo se valoriza mas la autoridad en cuanto al liderazgo. Así la comunicación en este caso es buena dentro de la empresa pero se limita al ámbito profesional, no quieren tener relaciones más fuertes que las desarrolladas dentro de la empresa aunque sean buenas. Pero un ambiente de trabajo pesado, combinado a mucha presión y un salario que no lo justifica podrían ser condiciones para Fátima de cambio de puesto o de empresa. Así vemos la importancia del incentivo dinerario, cual es la primera



condición que Fátima mira en la descripción de un puesto de trabajo y en segundo lugar las condiciones de trabajo. Así esta entrevista nos confirma el cuadro hecho con la descripción de la primera parte que muestra la importancia del incentivo dinerario y en este caso un incentivo más de condiciones de trabajo y de flexibilidad como para los horarios. Por fin hablamos de la autoridad y de la imagen que ella puede tener de la autoridad, una condición que ve necesaria para una organización pero ella no se siente cómoda en una estructura que llama "piramidal", es decir con un gran jefe y otros pequeños para cada especialidad, me explico que piensa que es suficiente una persona quien sirve de referencia para el equipo. Pero por su parte si necesita tener potestad en su trabajo diario. Así una parte de la necesidad de la potestad para esta generación de Baby-Busters está confirmada pero también vemos el deseo de desarrollo de nuevas estructuras que sean más planas con una nueva forma de organización que permite más informalidad y un entorno con un liderazgo más de autoridad que al largo plazo funciona mejor, y da mayores resultados.

c) Generación Y, Millennials, la nueva visión

Para la última parte de mis entrevistas, con las personas más jóvenes de este estudio, es decir quién están empezando su carrera profesional y descubriendo la realidad del mercado laboral y sus dificultades. Por lo tanto, los dos perfiles que vamos a descubrir en la parte siguiente son jóvenes, con poca experiencia pero una visión de la empresa, de sus conexiones y de sus expectativas muy claras y ya bien definidas. La primera de las chicas es un estudiante de ICADE, quien está llevando a cabo una carrera de Administración y Gestión de Empresas con mención internacional, es decir que tiene la suerte de tener una experiencia doble en su carrera. Ahora está haciendo sus prácticas en Madrid, en una compañía multinacional muy conocida de todos y que le aporta una nueva visión del mundo empresarial, esta empresa es Altadis, Imperial Tabaco. Esta francesa se llama Marie, y me presenté sus expectativas actuales porque ya está pensando en el año que viene y su posible introducción en la vida laboral, y también la he puesto en el caso de 10 años en el futuro para poder evaluar su capacidad de proyección. Sus respuestas eran muy claras, tiene expectativas altas con una asunción en una empresa rápida, en otras palabras al salir de la universidad se proyecta en una empresa internacional, con un puesto que le ofrece responsabilidades y oportunidades para y ir mejorando. En cuanto al futuro, y su porvenir dentro de 10 años, me ha explicado que le parece difícil proyectarse tanto en los años así me ha confirmado la visión corto placista de esta generación. Además, cuando ha logrado aclarar su imagen de ella, se ve como directivo, por lo menos con responsabilidades más importantes, por ejemplo la gestión de un departamento. Por estas primeras preguntas, podemos confirmar la tendencia a las altas expectativas profesionales que pueden tener las nueva generación, además las dificultades que tienen a mirar más allá en el futuro para prepararse. Pero como me lo ha comentado Marie en su entrevista, lo que está presentado son ideales para ella. Además al tener hijos no se ve invertirse tanto como hoy en su trabajo sino tener como prioridad un equilibrio entre su vida profesional y su vida personal. Una característica muy representativa sobre las mujeres, pero una tendencia más fuerte en la generación de los Y. En las preguntas siguientes, hemos



abordado el tema del liderazgo, así me ha descrito el líder según su visión a través de sus dos experiencias. Obtenemos una persona con mucha experiencia y un conocimiento técnico alto y que le puede transmitir a las nuevas personas entrantes en la empresa, además debe tener carismas en confiar en sí mismo para poder tomar iniciativas y decisiones justas. Ha añadido que un líder debe ser orientado más a las relaciones que a los resultados para gestionar su equipo y motivarles al máximo sin destruir potenciales. Mientras que piensa que su propio jefe es una buena persona y que le enseña muchas nuevas cosas en su diario pero por lo tanto no le percibe como un líder porque no federa a su equipo, no le gusta tomar iniciativas, y ser muy presente al nivel de la presentación. Por esta segunda parte, observamos bien esta necesidad de transmisión de conocimientos para los Millennials, de sentir confianza en la persona que siguen y tener un jefe quien sirve como guía en la decisiones importantes y capacidad de justificar sus acciones. Esto nos ha llevado a hablar del tema de la comunicación, sobre esto Marie me explicó que tiene costumbre de tener buenas relaciones con sus compañeros de trabajo, les pide ayuda sin ningún problema y además suelen comer juntos, o ir a tomar unas cañas al salir de la oficina. Así podemos ver que este otro punto corresponde a la descripción hecha de la generación Y, es decir su necesidad de buenas relaciones en su ambiente de trabajo y además este tipo de relación mas informal que suelen tener con sus compañeros. Una tendencia que se puede notar en sus relaciones con su jefe, con quien ella ha empujado el dialogo. A ver la importancia que tiene la relaciones para Marie, cual sería un motivo para cambiar de empresa según ella, le he preguntado cuales eran los incentivos o por los menos las características primarias que miraba ella en una descripción de puesto de trabajo. A leer una descripción, me dijo Marie que su atención iba hacia el nombre de la empresa, su fama, las misiones y las responsabilidades que le puede ofrece el puesto, el salario también y por fin la posibilidad de flexibilidad de los horarios para tener tiempo para sus ocios. A través de estas repuestas, podemos describir las expectativas típicas de un joven de la generación Y, es decir sentirse valorizado e interesado por su trabajo, que la empresa corresponda a sus expectativas que son altas, y por fin un equilibrio entre su vida profesional y sus ocios. Por fin quería entender la relación de Marie con la autoridad porque me parecía ser una chica disciplinada. Me ha explicado que para ella una estructura jerárquica es esencial para el funcionamiento de una empresa, es decir que necesita saber con quién debe hablar para obtener una información, a quien debe presentar su trabajo y pedir apoyo, pero por otro lado no le gusta la separación que puede existir entre los directivos y sus empleados, para ella no debería existir barreras fuertes sino una armonía y un trabajo en la igualdad con el respecto debido a cada uno. Me ha ilustrado su pensamiento con su jefe actual, tiene confianza en él, realiza todos los trabajos que le pide su jefe como todo el resto del equipo, pero según su sentimiento el se sabe imponer a todos por su puesto más que por su autoridad natural y su saber hacer. Por fin ella me explicó que cuando trabaja con alguien, la autoridad se gana con la confianza y las pruebas de competencias, de apoyo que se puede dar.

La segunda persona que he entrevistado es una recién graduada del año pasado quien ahora trabaja para L'Oreal en el departamento marketing. Ha seguido la misma carrera que Marie, pero ahora puede añadir una año suplementario a su experiencia laboral. Esta chica se llama Laura GARAT GARCIA y me ha permitido tener un segundo punto de vista para mi trabajo de fin de grado. Como para cada una de mis entrevistas, mis preguntas de introducción ha



sido sobre las expectativas al salir de los estudios de las personas. Laura me ha dicho que al salir de la universidad se veía con muchas entrevistas, y con empresas que se pelearon para ella a la vista de su curriculum y de su carrera internacional, una imagen que le había mandado su universidad que sea en España o en Francia. Pero ya añadió con una sonrisa que desde esto la crisis pasó por aquí. Cuando movimos sus expectativas 10 años por adelante, Laura sigue con expectativas profesionales altas. Así me describió su visión futura cual es ser una directiva en una gran empresa, con un puesto que le permite viajar a través el mundo, sin olvidar que ha construido su familia y que aceptan seguirla en sus mudanzas internacionales. Es decir que Laura sigue el esquema hecho sobre los Millennials que explica que estos jóvenes tienen expectativas muy altas que sea a corto plazo o viéndose en un futuro a medio plazo. Además, ninguna de ellas ha olvidado incluir en su visión una vida personal muy presente y una necesidad de equilibrio, este comentario debe ser matizado porque tenemos dos testimonios de mujeres. Otro comentario sobre esta primera parte de la entrevista, es que las expectativas altas no solo pueden venir por parte de la educación cariñosa de los padres sino también de las universidades de educación superior quienes quieren vender su diploma como el mejor a los estudiantes. El tema siguiente que hemos abordado es el liderazgo, así Laura me describió su líder ideal con su perspectiva de joven trabajadora y sus prácticas previas. Así encontramos un líder quien nace con calidades tales como el carisma, la empatía, y la apertura social, pero también un líder que se hace gracia a su experiencia y el apoyo que puede dar a su equipo además de sus conocimientos técnicos. Para Laura podemos ver que esta chica de generación Y es más sensible a un líder orientado a las relaciones, con un autoridad que se gana a través de su poder de información, de experto y su capacidad a transmitir un mensaje y una dirección clara pero también conocimientos. Así, esta respuesta me lleva a hablar con ella de la comunicación, me confiaba que su empresa es muy jerarquizada pero por lo tanto tiene muy buenas relaciones con sus compañeros, y esto se transmite fuera de la oficina. La visión que me ha dado es la de una inclinación para relaciones más informales que sea con sus compañeros, sin tener mucho en cuenta la antigüedad de los otros, como con su superior pero menos. Así a ver que las relaciones con su compañeros cuentan mucho para ella le pide cuales eran las características primarias que miraba en una descripción de puesto, su respuesta era una lista muy clara cual es las responsabilidades, la empresa, las oportunidades de crecimiento, y el salario. Al hablar del salario Laura me dijo que para ella ser bien remunerada es una condición importante pero con un crecimiento de su experiencia, hoy en día no lo mira tanto porque no le parece que lo merece aun. Además de la falta de las condiciones anteriormente enunciadas, Laura e confió que podría quitar a su empresa si el liderazgo o el ambiente no le satisfaga. Otra vez, constatamos que el incentivo dinerario no es lo principal para los jóvenes de la generación Y, así valoran más condiciones de trabajo y humanas en su día a día, además cada una de las chicas ha elegido trabajar para el puesto que le apasiona más que para un mejor sueldo en una empresa que responsabiliza menos. Para concluir nuestra entrevista, quería abordar con Laura el tema de la autoridad con su jefe, me explicó que su superior actual ganó su respecto a través de su saber hacer y su capacidad a transmitir sus conocimientos, además parece que Laura está más sensible a su autoridad "natural" que a su potestad, es decir la autoridad que le ofrece su posición jerárquica, pero no obstante que este ultimo impone un respecto superior pero que claro no se puede seguir a largo plazo, en otras palabras se pierde a lo largo del



tiempo. Por último, Laura siente por parte de su jefe una actitud patriarcal con ella, que le gusta y que le permite sentirse más en confianza. Así con este tema que cierre la entrevista, podemos ver otra vez que los Millennials, se sienten más a gusto y obedecen más fácilmente cuando existe una autoridad por experiencia y por saber que por potestad impuesta, pero que también por su edad siguen necesitando un apoyo fuerte y confianza.

3. Recomendaciones y posibles formas de actuación

Para concluir este trabajo de fin de grado, vamos a llegar a las conclusiones que podemos analizar a través del primer tratamiento de informaciones sobre las tres generaciones, y luego gracia a la recopilación de informaciones practicas con las entrevistas. En esta última parte el objetivo es hacer conclusiones sobre los Millennials y los posibles problemas de integración y ver cuáles son las posibles soluciones inmediatas y aplicables que se pueden encontrar con ejemplos concretos.

a) Conclusiones sobre el modelo y problemática existente

La primera conclusión importante que podemos hacer es la visión que tienen los Baby-Boomers y los Baby-Busters de la generación Y, con un punto de vista de observador o de formador dentro de las empresas. Así para la generación X cuando ven a los Millennials llegar en su compañía ven a jóvenes saliendo de la escuela que creen conocer todo antes de practicar su profesión, de aprender a los antiguos su trabajo también, una primera impresión que según los dos testimonios molesta a las personas ya presentes en las organizaciones y que puede disgustar de dar apoyo a estos nuevos entrantes. Pero subrayan también calidades como que son trabajadores que nunca se niegan en hacer horarios suplementarios, siempre piden feedbacks con el objetivo de mejorarse y no duden en preguntar lo que puede mostrar un interés en su trabajo más fuerte y por fin una creatividad que no se ve en otros colaboradores. Pero las dos personas de la generación X matizan estos buenos lados de los perfiles más jóvenes con algunos problemas que ven en el día a día tales como una inversión más fuerte en su vida personal que profesional, una novedad que no han visto mucho esta generación antes, y lo que induce menos fidelidad a una empresa, es decir que están capaz de irse sin sentimientos pero a ver donde sus intereses les llevan, y por fin una manera demasiado informal de relacionarse con sus jefes pero también con sus compañeros, los Baby-Busters subrayan que esperan un poco mas de consideración por su antigüedad en la organización. Por fin, la generación X tiene buenas relaciones a veces con un rol de formador y de protector dentro de la compañía.

Por parte de los Baby-Boomers quienes a veces pueden identificar a estos jóvenes como a sus hijos que tienen más o menos la misma edad. Por eso tienen una visión a veces mas cariñosa, pero en los dos casos de entrevistas, subrayan una desconexión a la realidad y expectativas muy altas en comparación al mundo profesional actual, esta primera impresión puede dar un paso atrás cuando los Baby-Boomers encuentren a los Millennials. Como en la generación X,



esta más experimentada ve calidades en los Millennials, tales como una ambición muy fuerte pero que deberían matizar con la realidad y el mundo laboral actual, una escucha activa, piden mucha formación y feedbacks lo que demuestra un interés en lo que hacen, y una flexibilidad fuerte que le dan una adaptabilidad necesaria en el mercado laboral actual. Como en el párrafo anterior, ponen en paralelo las posibles mejoras cual principal es de aceptar empezar su carrera a unos niveles más bajos, más técnicos antes de llegar a unos puestos de directivos, que parece ser la base para desarrollar sus calidades básicas técnicas para poder dirigir correctamente a un equipo en el futuro, conocer su cotidiano para aportar un apoyo eficaz según las personas entrevistadas. En cuanto a las otras posibles mejoras son las mismas que la generación X había observada antes. Por fin, los Baby-Boomers no se sienten amenazados por la nueva generación, al contrario se sienten responsable de una misión de transmisión de saber, de conocimientos tanto técnicos como humanos para saber ser en una empresa, con clientes, con sus compañeros o jefes. Todos los entrevistados de esta generación me han confiado que si están abiertos a ser mentores de nuevos entrantes pero con cuidado con algunos comportamientos que puede tener la generación Y.

Así a través de mi trabajo he podido ver dos principales problemas El primero es la falta de conocimiento de cada una de las generaciones en cuanto a las otras. El desconocimiento induce que nadie entienda el comportamiento y las reacciones del otro lado y pone barreras a la formación de un equipo, y de cohesión entre los miembros. El segundo es la falta de formación para la integración y el desarrollo personal y profesional dentro de la organización de la nueva generación, la Y. Una formación de las personas ya integradas a la organización para poder transmitir sus conocimientos y poder incentivar mejores comportamientos profesionales en los Millennials.

b) Best practice: ejemplos de actuaciones con éxito en empresas extranjeras

Para dar ejemplos de buenas actuaciones vamos a tomar el ejemplo de una empresa extranjera que apuesta en el reclutamiento a través de la formación. Esta empresa es una empresa mitad belga y mitad brasileña que produce cerveza, es un grupo muy conocido que posee un portfolio de marcas amplio con por ejemplo Corona Extra, Budweiser, Stella Artois, entre otras. Este grupo se llama AB InBev, y ha conocido años muy difíciles en 2005-2006, después se han centrado en una nueva estrategia que le ha empujado a especializarse y también apostar en una nueva fuerza de trabajo que es la nueva generación. Por lo tanto han puesto en marcha un proceso de reclutamiento masivo de becarios a través de los diferentes países en cuales están presentes para introducirles en la organización y formarles a la profesión de las ventas. A su integración en la empresa, el becario recibe una formación de dos semanas, y el apoyo de un comercial con algunos años de experiencia quien le va a apoyar a lo largo de sus prácticas y ayudarle en su formación práctica. Además tiene un superior dedicado a la fuerza de los becarios, y el mismo material y posibilidades que los otros empleados para que se sientan miembros enteros de la compañía. Al final de las prácticas, en función del cumplimiento de los objetivos que sean en termino de cifras como en termino de desempeño del individuo, los que recopilan los mejores resultados tendrán una oportunidad de integrar la



empresa como empleado. Este tipo de formación se desempeña también al nivel de la dirección, AB InBev ha integrado jóvenes que están estudiando un máster para compartir su tiempo entre universidad y empresa y así tener una formación tanto práctica como teórica y poder integrarles en la organización como empleados al final de sus estudios para puesto en los recursos humanos, responsabilidad social y ética, marketing también para algunas especialidades. Al mismo tiempo la empresa favorece el desarrollo profesional dentro de su propia estructura, es decir que cada año se hacen entrevistas individuales entre los empleados y su superior directo para establecer un plan de desarrollo personal en función de la ambición de la persona, poder adaptar este plan en función de sus expectativas a corto y largo plazo. Estos planes humanos coordinado con la nueva estrategia de ventas han permitido a la empresa conocer un empuje muy fuerte de su actividad en la región de Bélgica, Luxemburgo, Países-Bajos y también en Francia donde este tipo de formación de los jóvenes está incentivado según el modelo alemán. Este ejemplo traduce la voluntad de algunas grandes empresas de atraer talentos y su saber en cuanto a la necesidad de formar estos nuevos entrantes para que se sientan en perpetua evolución e intentar ir en contra de esta tendencia que tiende a tener menos fidelidad a la empresa en cuales trabajan. Pero el real problema es que todas las empresas aun no están conscientes de los cambios que operan en la nueva generación y por esto existen problemas básicos como lo hemos podido observar en las partes anteriores, pero que se acentúan con el desconocimiento e ignoran la existencia de estos.

c) Recomendaciones y soluciones aplicables en España

Si tomamos el caso de España, es el fondo del problema. Así el primer paso para solucionar este desconocimiento sería formar los servicios de recursos humanos además de la dirección e la empresa para que vean las oportunidades que les pueden ofrecer el reclutamiento y la formación de los jóvenes. A ver a través de estos las oportunidades a largo plazo de formar los talentos a su empresa, a su estrategia y visión que puede permitir a talentos desarrollarse y quedarse o volver en la empresa y llegar a puesto de dirección, además hay una oportunidad en termino de costes porque a corto plazo un becario cuesta menos que un empleado, y a largo plazo representa costes de formación menores. Tenemos que tener cuidado con la formación de becarios en las empresas porque derivas ya se han observado con empresas que casi solo emplean becarios para tener costes menores y horarios más importantes, o empresas que abusan del uso de becarios sin emplearles al final del contrato. Esto puede ser evitado gracia a una educación sobre el uso y el empleo de estos jóvenes, además de una regulación legal más fuerte. En conclusión el primer paso es la educación para un mayor conocimiento, la adaptación solo puede empezar a través del descubrimiento y del conocimiento del otro. El siguiente paso que llega después del primer descrito, es un otro paso práctico que puede aplicarse a corto plazo con objetivo del desarrollo de un programa de recursos humanos completo. En otras palabras, consiste en asignar un padrino que ya conoce la empresa y lleva algunos años dentro de la compañía a los nuevos reclutados para permitir una formación más práctica además de una persona de apoyo además de un jefe quien a veces no tiene todas las calidades de un líder esperadas por parte de los Millennials.



Estas dos soluciones aplicables a todas las empresas son solo dos primeros pasos para un cambio profundo que se deba operar porque el fenómeno de multi-generaciones dentro de las organizaciones porque está a su primer paso y va a aumentar con los años por culpa del alargamiento de la esperanza de vida además del alargamiento del tiempo de trabajo de las personas. Así en los 10 próximos años esperamos que 4 generaciones conviven dentro de las empresas. Para introducir este cambio a las personas presentes en las empresas y empezar este cambio y enfrentar menos resistencias por parte de personas quienes no quieren tener más responsabilidades o formar a nuevas personas. Por lo menos, hemos visto con las entrevistas que las dos generaciones anteriores a la generación Y no están cerrados a formar estos jóvenes, al contrario. Pero cuidado no se debe forzar a nadie a la formación o a ser padrino sino el proceso puede tener efectos negativos y al contrario empujar fuera talentos mientras que retenerlos.

A modo de conclusión de mi trabajo de fin de grado, quiero insistir en la diferencia y en la evolución de las preocupaciones y prioridades de las generaciones que están opuestas en el funcionamiento sino complementarias como lo hemos podido ver. A veces solemos oponer los "antiguos" a los "jóvenes" y tener el tópico que no se pueden comprender, aquí mi objetivo era mostrar que el único problema es que no se conocen, no saben cómo funcionan a los otros y es la fuente de los problemas y conflictos que existen dentro de las organizaciones hoy en día. Las relaciones inter generacionales es el punto clave del desarrollo de las empresas para los próximos años porque el numero de generaciones que conviven en una misma empresa va aumentar cada vez más en un periodo de tiempo cada vez más reducido. Además para poder atraer y retener los nuevos talentos hay que operar cambios porque no responden a los mismos incentivos que las generaciones anteriores. Así he intentado entender cuáles son los puntos comunes entre esta generaciones, como la autoridad que necesitan, la formación necesaria, el liderazgo que esperan de las personas con más experiencia y por fin la necesidad de mucha comunicación. Por fin, además de poner de relieve los problemas lo que hay que aprender de este trabajo es que existen soluciones, y que son aplicables y que pueden servir como introducción a un plan de recursos humanos más masivo. Aquí no solo es importante denunciar sino actuar en el sentido de la mejora.



ANEXOS

Anexo 1. Cuadro Recapitulativo de los temas importantes para cada generación

	Generación Y	Generación X	Baby-Boomers
Expectativas Futuras	Altas, y con asunción profesional rápida	Altas, merecidas por el trabajo y dedicación	Visión a largo plazo difícil
Liderazgo	Centrado en las relaciones, flexibilidad, negociación	Mezcla de autoridad con la potestad que aporta la jerarquía, trabajo en equipo	Centrado en las tareas y los resultados, en el poder del que manda, jerarquía estructurada,
Comunicación	Informal, transparencia, intercambio, contenido y forma	Informal con personas del mismo nivel jerárquico, necesidad de marco de respeto	Formal, respecto de los nivel jerárquicos
Incentivos dinerarios	Bajo	Muy fuerte	Medio
Otros Incentivos ?	Formación, Flexibilidad de los horarios, actividades dentro de la organización, etc. Incentivos más en torno a las personas	Otras ventajas tales como un coche, un móvil, un ordenador, incentivos materiales	Reconocimiento social de su puesto
Relación Autoridad	Sensibilidad a la autoridad (informal)	Sensibilidad a la potestad	Sensibilidad a la potestad



Anexo 2. Fechas de incorporación en una generación y población

Generation name	Birth years, Ages in 2010	% of total adult population*	% of internet-using population*
Millennials	Born 1977-1992, Ages 18-33	30	35
Gen X	Born 1965-1976, Ages 34-45	19	21
Younger Boomers	Born 1955-1964, Ages 46-55	20	20
Older Boomers	Born 1946-1954, Ages 56-64	14	13
Silent Generation	Born 1937-1945, Ages 65-73	7	5
G.I. Generation	Born -1936, Age 74+	9	3

* Source: Pew Research Center's Internet & American Life Project, April 29-May 30, 2010 Tracking Survey. N=2,252 adults 18 and older.



Anexo 3. Entrevista Jean-Marc DEBES

- Has hecho estudios? Cuales eran tus expectativas al salir ? Avez-vous fait des études? Quelles étaient vos attentes au début de votre carrière ?

J'ai fait des études relativement sommaires car après un Bac série D et 2 fois ma première année de médecine (non réussies) j'ai recherché un emploi dans la photographie qui était ma passion. Au début de ma carrière j'ai surtout essayé de trouver une place stable de vendeur avec comme objectif de devenir commercial itinérant, toujours dans la photo.

- Como ves la evolución de su puesto dentro de 10 años ? Comment vous voyez-vous d'ici à 10 ans, professionnellement?

A l'âge de 57ans je compte bien avoir mis un terme à ma carrière professionnelle d'ici 10 ans.

- Qué opinas de tu evolución profesional? Quelle est votre opinion sur votre parcours professionnel?

Je suis plutôt satisfait d'avoir pu évoluer dans le milieu du commerce et de la photo, surtout après avoir franchi le pas entre commercial de terrain et entrepreneur (création de ma société en 1997).

-Qué es un líder para ti? Pourriez-vous définir ce qu'est un leader selon vous?

Bien que ma vocation commerciale tendait plutôt à un certain individualisme, j'ai appris au fil du temps à gérer une équipe(36 personnes à aujourd'hui). Etre le leader c'est avant tout savoir déléguer et rester toujours présent pour valider les décisions de ses collaborateurs et "trancher" quand les opinions sont divergentes.Quand un leader prend une décision il n'y a pas de "parapluie" au-dessus-de sa tête et il est le seul responsable de sa décision.Mais c'est sa décision qui permet d'avancer.

-Cuales son las calidades imprescindibles de un líder para ti? Selon vous, quelles sont les qualités indispensables d'un leader ?

Un leader doit être psychologue, relationnel, savoir écouter.Il doit aussi imposer ses décisions et faire preuve de fermeté quand il le faut.

- Cuales son las calidades que valoras en tu jefe actual ? Quelles les qualités que vous valorisez le plus chez votre responsable/ manager?

Tout d'abord son calme et sa simplicité, puis son pragmatisme et sa vitesse de réaction car nous sommes dans un monde qui bouge de plus en plus vite et les premiers sont ceux qui ont décidé avant les autres.

- Como definirías la comunicación en tu empresa? Te satisface? Comment définiriez-vous la communication au sein de votre entreprise ? Vous satisfait-elle ?

La communication dans l'entreprise dépend à la fois du leader mais aussi et surtout de chacun des employés de la société.Il n'y a pas de questions tabous dans notre entreprise et j'essaie



tous les jours de tenir informée chaque personne de l'évolution de l'activité et des modifications qui sont mises en oeuvre.

-Cuál es el edad medio de su equipo/ compañeros? Quelle est la moyenne d'âge de votre équipe/ collègues?

La moyenne d'âge de mon équipe est d'environ 35ans.

- Como te relaciones con tus compañeros? Quelles sont les relations que vous entretenez avec vos collègues ?

J'entretiens avec mes collaborateurs une relation journalière ne serait-ce que pour saluer chacun d'entre eux le matin en leur demandant si tout va bien. Ces relations sont cordiales car chacun doit se sentir comme faisant partie d'une équipe, voire d'une famille.

- Como te relacionas con tu jefe? Comment définiriez-vous votre relation avec votre supérieur ?

En tant que patron de l'entreprise je n'ai pas de supérieur.

- Cuales son las principales características que valoras mas, que miras en primero en una descripción de puesto ? Quelles sont les caractéristiques les plus importantes, que vous regardez en premier lieu dans une description de poste?

Je regarde avant tout la motivation du demandeur, puis ses compétences et son expérience et enfin je le juge lors d'un entretien oral.

- Como valoras el criterio del salario? Comment valorisez-vous la condition "salaire"?

Le salaire vient en fin d'entretien, il ne prend pas en compte les desideratas du demandeur mais la possibilité que nous avons de lui proposer.

- Entre una oferta para el puesto de tus sueños y otro que no te valoriza pero que paga mucho mas, cual eliges? Entre une offre pour le poste de vos rêves, et un poste moins intéressant et moins valorisant mais avec un meilleur salaire, lequel choisiriez-vous?

Sans hésiter le poste de mes rêves car si le fais avec passion il n'y a pas de raison d'arriver au salaire qu'on me propose pour un poste moins intéressant.

-Cuales podrían ser las razones que te hicieran cambiar de trabajo o de empresa? Pour quelles raisons pourriez-vous changer de postes ou d'entreprise?

Aucune, c'est mon entreprise.

-La estructura jerárquica es necesaria para ti ? Porqué ? Une structure hiérarchique est-elle nécessaire pour vous ? Pourquoi?

Oui elle l'est car tout le monde ne pas avoir les mêmes responsabilités dans une entreprise.



- Como tu jefe logra obtener tu respecto ? Comment votre supérieur a-t-il réussi à obtenir votre respect ?

Je n'ai pas de supérieur.

- Como definirías su autoridad ? Como lo ves? Comment définiriez-vous son autorité ? Comment le voyez vous?

Je n'ai pas de supérieur.

-Pensez vous avoir de l'autorité? Sur quelles personnes?

Oui je pense avoir une certaine autorité sur l'ensemble de mes collaborateurs.

-Si oui, pensez vous que cette autorité soit du a votre poste ou à votre expérience ?

Je pense que cette autorité est plus dûe à mon expérience qu'à mon poste.



Anexo 4. Entrevista de Marie Hourdequin

- Has hecho estudios? Cuales eran tus expectativas al salir ? Avez-vous fait des études? Quelles étaient vos attentes au début de votre carrière ?

Si, he estudiado un doble diploma franco-español. Tuve la oportunidad de hacer primero dos años en Francia en una famosa escuela de comercio internacional (el CESEM), y después fui a Madrid para estudiar una licenciatura de ADE con mención internacional en la famosa universidad Pontificia Comillas. Yo espero encontrar rápidamente un trabajo, que sea en Francia, en España, o bien en cualquier país europeo que sea, gracias a esta doble titulación, y sobre todo porque soy casi bilingüe. Además, como tuve que hacer dos periodos de prácticas en empresa (6 meses en Francia en el Banco Crédit Agricole, y 5 meses y medio en España en Imperial Tabaco), pienso que tengo ya una experiencia bastante suficiente para poder encontrar un puesto bien remunerado, con verdaderas oportunidades de crecer dentro de la oficina, también con misiones interesantes y variadas, preferiblemente en una gran empresa internacional. Creo que mi perfil multicultural interesa los reclutadores.

- Como ves la evolución de su puesto dentro de 10 años ? Comment vous voyez-vous d'ici à 10 ans, professionnellement?

No sé exactamente dónde me veo dentro de 10 años... Espero que tendré un puesto con responsabilidades, a lo mejor como Manager (o aún director?). Me gustaría mucho trabajar en la industria agro-alimentaria así que trabajar para un gran grupo como Nestlé o P&G sería como ideal. Lo bueno de estas empresas, es que tienen verdaderas posibilidades de crecer rápidamente y de cambiar de departamentos y/o de países para descubrir más cosas. Pero, creo que cuando tendré niños, pondré mi carrera entre paréntesis los 3 primeros años por ejemplo para estar presente a casa. Luego, pienso que intentaré volver al mundo laboral. No obstante, soy consciente que hoy en día, el mercado laboral es muy complicado, y que cambia mucho. Por eso, es muy difícil imaginar su puesto en un futuro tan “lejos” que dentro de 10 años.

- Qué opinas de tu evolución profesional? Quelle est votre opinion sur votre parcours professionnel?

Hasta ahora, desgraciadamente, solo tuve la oportunidad de hacer prácticas dentro de diferentes empresas. Entonces, no he tenido mucha evolución profesional. Pero, es verdad que estas prácticas me permitieron aprender muchas cosas diferentes en diferentes departamentos, países y equipos, y así he ganado en valor añadido a la hora de buscar un puesto fijo. Veremos luego si ha funcionado o no...

-Qué es un líder para ti? Pourriez-vous définir ce qu'est un leader selon vous?

Para mí, un líder es una persona que tiene mucha experiencia en su puesto, con un know how importante, que sabe transmitir ese know how. Pero, creo que el aspecto más importante de un



verdadero líder, es el carisma. Debe tener confianza en si mismo, tiene que saber adaptarse a cualquier situación y sobre todo debe gestionar un equipo.

-Cuales son las calidades imprescindibles de un líder para ti? Selon vous, quelles sont les qualités indispensables d'un leader ?

Como lo he dicho antes, debe ser carismático, conocer su puesto y sus tareas y tiene que tener muy buenas capacidades relacionales.

- Cuales son las calidades que valoras en tu jefe actual ? Quelles les qualités que vous valorisez le plus chez votre responsable/ manager?

No puedo decir que mi jefe es un líder, ya que es tímido y no le gusta mucho tomar iniciativas. Pero, es una persona con quien podemos confiar en, que domina mucho su trabajo gracias a sus 20 años de experiencia dentro de la misma compañía. Y cuando tengo dudas, me ayuda directamente porque es asequible.

- Como definirías la comunicación en tu empresa? Te satisface? Comment définiriez-vous la communication au sein de votre entreprise ? Vous satisfait-elle ?

Diría que dentro de nuestro gran grupo, a veces tenemos mucha información por parte de la sede central inglesa, pero cuando se trata de comunicar entre Tabacalera (cigarros) y Altadis (cigarrillos), es diferente. A veces, tenemos la información interna tal como los nuevos lanzamientos de producto etc, pero a veces no. Y creo que puede ser un problema a la hora de tratar como grupo entero y no solo como entidad propia –Tabacalera. No obstante, dentro de Tabacalera solo, tenemos una buena comunicación, ya que el equipo es más pequeño que en Altadis, y entonces es más cómodo para vernos y decimos las cosas importantes sin esperar algún comunicado interno.

-Cuál es el edad medio de su equipo/ compañeros? Quelle est la moyenne d'âge de votre équipe/ collègues?

De manera general, en Tabacalera, la gente es más vieja que en Altadis, ya que el mundo del cigarrillo es más joven. Por eso, a parte de los becarios, antiguos becarios y contratos temporales, la edad media es de 40 años. (Y en Altadis más de 30)

- Como te relaciones con tus compañeros? Quelles sont les relations que vous entretenez avec vos collègues ?

Desde el primer día, no he tenido ningún problema para relacionarme con mis compañeros y encajar en el departamento. Pese a la diferencia de edad y de experiencia conmigo, son muy simpáticos, disponibles y me ayudan mucho cuando no entiendo una palabra en español, por ejemplo, o cuando tengo problemas con un proyecto. Además, comemos juntos a medio día, y a veces voy a tomar una caña fuera de la oficina con los más jóvenes. Es un ambiente laboral muy abierto.



- Como te relacionas con tu jefe? Comment définiriez-vous votre relation avec votre supérieur ?

Al principio, creía que mi jefe no quería verdaderamente trabajar conmigo. Pero, después de algunas semanas pasadas con él y de haber trabajado para él, me he dado cuenta de que es una persona paciente, disponible pero muy tímida. No muestra mucho sus emociones pero no tenemos ningún problema para hablar juntos.

- Cuales son las principales características que valoras mas, que miras en primero en una descripción de puesto ? Quelles sont les caractéristiques les plus importantes, que vous regardez en premier lieu dans une description de poste?

Primero, el nombre de la empresa. Si es famosa, es mejor. Luego, leo la descripción de las misiones con mucha atención para ver si correspondería a mis calificaciones y habilidades, y si me gustaría trabajar en estos proyectos. Luego, veo si es bien remunerado, si hay algún bonus, o "regalos" como cheques gourmet, coche, ordenador etc... porque pienso que es muy importante. El horario también, porque no quiero quedarme en la oficina hasta las 11 de la tarde, ya que quiero tener tiempo libre para mis ocios.

- Como valoras el criterio del salario? Comment valorisez-vous la condition "salaire"?

Como lo he dicho antes, es importante pero si tengo que elegir entre un puesto muy bien remunerado con poco tiempo libre y muchas horas de trabajo en la oficina, contra otro puesto que propone un salario inferior pero con un horario más razonable, elegiría el segundo. Sin embargo, gracias a mis estudios que considero de alta calidad, espero tener un salario bastante alto.

- Entre una oferta para el puesto de tus sueños y otro que no te valoriza pero que paga mucho mas, cual eliges? Entre une offre pour le poste de vos rêves, et un poste moins intéressant et moins valorisant mais avec un meilleur salaire, lequel choisiriez-vous?

He respondido a la pregunta antes... ! El puesto de mis sueños, sin duda.

-Cuales podrían ser las razones que te hicieran cambiar de trabajo o de empresa? Pour quelles raisons pourriez-vous changer de postes ou d'entreprise?

Primero, si el ambiente con mis colegas no es agradable, si me cuesta mucho ir a la oficina para trabajar a causa de los compañeros. También, si encuentro una oferta con misiones iguales pero con un mejor salario. Finalmente, cambiaria también si me trabajo me aburriría.

-La estructura jerárquica es necesaria para ti ? Pourquoi ? Une structure hiérarchique est-elle nécessaire pour vous ? Pourquoi?

Creo que es necesaria porque así sabes quién es tu interlocutor directo, sabes para quien debe trabajar, o presentar proyectos, sobre todo en mi caso de becario. Además, esta jeraquia te permite tener compañeros al mismo nivel jerarquizado que el tuyo. No obstante, lo que no me gusta, es cuando los directores no quieren mezclarse con los empleados: hay que respetar un cierto orden jerarquizado, si. Pero no se debe olvidar que los jefes no serían jefes sin sus



empleados. Entonces, ellos tienen que acercarse un poco de los compañeros que trabajan para ellos.

- Como tu jefe logra obtener tu respeto ? Comment votre supérieur a-t-il réussi à obtenir votre respect ?

Como soy solo becario, desde el principio de mis prácticas, he pensado que era totalmente normal respetar a mis jefes (y compañeros), porque ellos saben de lo que tratan y yo tengo que descubrir todo. Entonces, mi jefe no ha logrado nada porque ya tenía mi respeto.

- Como definirías su autoridad ? Como lo ves? Comment définiriez-vous son autorité ? Comment le voyez vous?

Como lo he dicho antes, no es carismático, ni tampoco un líder. Pero es bastante exigente, sabe lo que pide y lo que hace el mismo sobre todo. Entonces, no puedo decir que tiene mucha autoridad pero sabe hacer respetarse. Y creo que eso es suficiente. Además, todo el mundo sabe que puede confiar en él. Por eso, yo tengo también esta imagen.

-Pensez vous avoir de l'autorité? Sur quelles personnes?

-Si oui, pensez vous que cette autorité soit du a votre poste ou à votre expérience ?

No sé si tengo autoridad pero, por lo menos, sé lo que me gusta o no, y lo que quiero o no. Y la gente también lo sabe. Entonces, a la hora de trabajar en grupo, si soy el líder, la gente sabe que tiene que hacer lo que hemos decidido juntos. He tenido autoridad una vez en un trabajo de grupo cuando los miembros de mi grupo no tenían verdadera opinión sobre el trabajo. Entonces, tuve que decidir de las tareas de cada uno, porque si no, sabía que el trabajo no hubiera podido ser terminado a tiempo. Tuve que ser exigente y poco flexible pero ha funcionado porque hemos sacado una buena nota. Por tanto, no sé si estoy autoritaria pero hago todo lo posible para conseguir lo que quiero lograr.



BIBLIOGRAFIA:

P.J. ROURKE, *Keeping the '60s on life support*, 2014;

<http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,2161663,00.html?iid=obinsite>

Los recursos humanos, *La generación X*, 2014;

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/7442-la-generacion-x.html> (17/02/2014)

RHEmpresariales, *Baby-Boomers, Generación X, Generación Y y Millennials*, 26 marzo 2013;

<http://www.youtube.com/watch?v=GnzzwpWV1Fw> (17/02/2014)

Elena Sanz, *¿Cómo son los miembros de la Generación X?*, 31 octubre 2011:

<http://www.muyinteresante.es/salud/articulo/icomosonlosmiembrosdelageneracionx>
(17/02/2014)

Alberto Franichevich y Eugenio Marchiori, *Generaciones trabajando. ¿A cuál pertenezco?*, 1er de abril 2011;

<http://istmo.mx/2010/09/generaciones-trabajando-%C2%BFa-cual-pertenezco/> (17/02/2014)

M.J. Stephey, *Gen-X: The Ignored Generation?*, 16 abril 2008;

<http://content.time.com/time/arts/article/0,8599,1731528,00.html> (17/02/2014)

Howe, Neil & Strauss, William; *Millennials Rising*; Vintage Books, New York, 2000 (22/02/2014)

Equipo E&P, *¿Qué quiere la Generación Y?*, 5 marzo 2013;

<http://www.empresasypoder.cl/2013/03/que-quiere-la-generacion-y/> (17/02/2014)

Aliado Laboral, *La nueva fuerza laboral: así es la Generación Y*, 16 marzo 2011;

<http://www.aliadolaboral.com/personas/se4/BancoConocimiento/P/p-generacion-y-empleo-colombia/p-generacion-y-empleo-colombia.aspx> (17/02/2014)

Silvia Rhodil, *Características de la generación Y*, 25 febrero 2013;

http://www.eempleo.com/colombia/investigacion_laboral/caracteristicas-de-la-generacion-y-----/12101062 (17/02/2014)



Marta Matute, *La revolución laboral de la 'generación Y'*, 21 mayo 2007;
http://cincodias.com/cincodias/2007/05/21/sentidos/1179714436_850215.html (17/02/2014)

Cristina Vilchez, *Generación Y, la nueva apuesta laboral de las empresas*, 28 enero 2010;
<http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/generacion-y-la-nueva-apuesta-laboral-de-las-empresas> (17/02/2014)

Susan M. Heathfield, *The Downside of Hiring Generation Y*;
<http://humanresources.about.com/od/generations-at-work/a/downside-of-hiring-generation-y.htm>
(17/02/2014)

Sally Kane, *Generation Y*;
<http://legalcareers.about.com/od/practicetips/a/GenerationY.htm> (17/02/2014)

David Lee, *Coaching Gen Y Employees: What to Do When They Think They're Ready to Advance ... and You Don't*, 14 diciembre 2011;
<http://www.ere.net/2011/12/14/coaching-gen-y-employees-what-to-do-when-they-think-they%E2%80%99re-ready-to-advance-%E2%80%A6-and-you-don%E2%80%99t/> (17/02/2014)

Susan Eisner, *Managing Generation Y*, 15 mayo 2005;
<http://phobos.ramapo.edu/~seisner/Managing.htm> (17/02/2014)

Jane Buckingham and Marcus Buckingham, *Note to Gen Y Workers: Performance on the Job Actually Matters*, 28 septiembre 2012;
<http://business.time.com/2012/09/28/note-to-gen-y-workers-performance-on-the-job-actually-matters/> (17/02/2014)

Eliel B. Irizarry-Hernández, *LA GENERACIÓN Y O GENERACIÓN MILENARIA: EL NUEVO PARADIGMA LABORAL*, otoño 2009;
<http://ceajournal.metro.inter.edu/fall09/irizarryhernandez0502.pdf> (17/02/2014)

Nilda Chirinos, *Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral*, julio-diciembre 2009; <http://132.248.9.34/hevila/Observatoriolaboralrevistavenezolana/2009/vol2/no4/6.pdf>
(17/02/2014)



Seun Oyewole, *Millennials in the Workplace*, 17 noviembre 2013;
<http://www.huffingtonpost.com/tag/millennials-in-the-workplace> (17/02/2014)

Jay Gilbert, *THE MILLENNIALS: A NEW GENERATION OF EMPLOYEES, A NEW SET OF ENGAGEMENT POLICIES*, Septiembre 2011;
<http://iveybusinessjournal.com/topics/the-workplace/the-millennials-a-new-generation-of-employees-a-new-set-of-engagement-policies#.UwP3lI5NUU> (17/02/2014)

Shama Hyder, *Study Reveals Surprising Facts About Millennials In The Workplace*, 12 mayo 2013;
<http://www.forbes.com/sites/shamakabani/2013/12/05/study-reveals-surprising-facts-about-millennials-in-the-workplace/> (17/02/2014)

Jessica Brack, *Maximizing Millennials in the Workplace*, 2012;
<http://www.kenan-flagler.unc.edu/executive-development/custom-programs/~media/DF1C11C056874DDA8097271A1ED48662.ashx> (17/02/2014)

Chris Pummer, *Millennials' workplace pushback*, 21 enero 2014;
<http://www.usatoday.com/story/money/business/2014/01/21/millennials-workplace-pushback/4664465/> (17/02/2014)

Peter Aceto, *How I learned to love millennials*, 13 febrero 2013;
<http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/careers/leadership-lab/how-i-learned-to-love-millennials/article16864212/> (21/11/2013)

Jeanne Meister, *El choque entre boomers y millennials, ¿es real?*, 26 julio 2013;
<http://www.wobi.com/es/blog/millennials/el-choque-entre-boomers-y-millennials-es-real>
(15/11/2013)

Jeanne Meister, *The Boomer-Millennial Workplace Clash: Is it Real?*, 6 abril 2013;
<http://www.forbes.com/sites/jeannemeister/2013/06/04/the-boomer-millennial-workplace-clash-is-it-real/>
(16/11/2013)

Marc Mousli, *Baby-boomers et génération Y, mêmes valeurs et même combat ?*, enero 2013-
<http://www.alternatives-economiques.fr/baby-boomers-et-generation-y--memes-valeurs-et-meme-combat- fr art 634 43702.html> (17/11/2013)