



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)

DIVERSIDAD GENERACIONAL EN LAS EMPRESAS EN ESPAÑA: CASO SWATCH GROUP ESPAÑA

Clave: 202219445

Autor: María de Cevallos de Miguel

Director: Jorge Merino Tamayo

MADRID | MARZO 2024

Índice

| | |
|---|-----------|
| <i>Resumen</i> | 5 |
| <i>Palabras Clave</i> | 5 |
| <i>Abstract</i> | 6 |
| <i>Key Words</i> | 6 |
| <i>Acrónimos</i> | 7 |
| 1. Introducción | 8 |
| 1.1 Contexto y justificación..... | 8 |
| 1.2 Objetivos de la investigación | 8 |
| 1.3 Metodología..... | 9 |
| 2. Diversidad generacional en el entorno laboral | 10 |
| 3. Generaciones presentes en las empresas en España | 14 |
| 3.1 Contexto Histórico por generación | 14 |
| 3.2 Características de las distintas generaciones | 16 |
| 3.2.1 Valores y actitudes | 16 |
| 3.2.2 Expectativas Laborales | 20 |
| 3.2.3 Estilo de Comunicación y Colaboración..... | 22 |
| 3.2.4 Relación con la Tecnología | 24 |
| 3.2.5 Desafíos y Conflictos Potenciales | 25 |
| 4. Adaptación de las Generaciones en el ámbito laboral | 28 |
| 4.1 Impacto en la cultura empresarial | 28 |
| 4.2 Rol del Departamento de Recursos Humanos | 30 |
| 4.3 Estrategias para la adaptación | 31 |
| 4.3.1 Programas de Mentoring Intergeneracional y Cross-mentoring..... | 31 |
| 4.3.2 Flexibilidad en las prácticas laborales y reclutamiento | 32 |
| 4.3.3 Comunicación efectiva y gestión del conflicto..... | 33 |
| 4.3.4 Formación y desarrollo personalizado | 34 |

| | |
|--|-----------|
| 5. Metodología..... | 35 |
| 5.1 Justificación de la metodología empleada | 35 |
| 5.2 Proceso de recopilación de información | 35 |
| 5.3 Construcción de la herramienta..... | 35 |
| 5.4 Descripción de los entrevistados..... | 36 |
| 5.5 Presentación de los resultados | 36 |
| 5.6 Consideraciones éticas..... | 36 |
| 5.7 Limitaciones | 36 |
| 6. Caso de Estudio de Swatch Group España..... | 37 |
| 6.1 Contexto de la empresa Swatch Group | 37 |
| 6.2 Enfoque y estrategias del departamento de RRHH en relación con la diversidad generacional | 38 |
| 6.3 Visiones de los empleados de Swatch Group España | 43 |
| 6.4 Integración de perspectivas de Swatch Group España en análisis general..... | 46 |
| 7. Conclusiones..... | 50 |
| 7.1 Síntesis de hallazgos | 50 |
| 7.2 Recomendaciones para empresas basadas en la experiencia de Swatch | 51 |
| 7.3 Conclusión | 53 |
| 8. Declaración respecto al uso de Chat GPT..... | 55 |
| 9. Bibliografía..... | 56 |

Índice de Ilustraciones

| | |
|---|-----------|
| Ilustración 1 - Población de 80 años o más..... | 10 |
| Ilustración 2 - Edad Mediana | 10 |
| Ilustración 3 - Tasa Bruta de Natalidad..... | 11 |
| Ilustración 4 -Pirámide de la Población empadronada en España | 12 |
| Ilustración 5 - Síntesis Valores y Actitudes por Generación | 19 |
| Ilustración 6 - Síntesis Expectativas laborales por Generación | 21 |
| Ilustración 7 - Síntesis Estilo de Comunicación y Colaboración por Generación .. | 24 |
| Ilustración 8 - Síntesis Relación con Tecnología por Generación | 25 |
| Ilustración 9 - Top 10 Competencias en 2023..... | 28 |
| Ilustración 10 - Top 10 Competencias en Crecimiento..... | 29 |
| Ilustración 11 - Top 10 Competencias previstas para 2027..... | 29 |
| Ilustración 12 - Evolución del reclutamiento | 33 |
| Ilustración 13 - Pirámide marcas pertenecientes a Swatch Group..... | 37 |
| Ilustración 14 - Pirámide Poblacional Diversidad Generacional SGE..... | 39 |
| Ilustración 15 - Pirámide Poblacional Incorporaciones SGE 2023..... | 39 |
| Ilustración 16 - Programas enfocados en DEI en las organizaciones | 40 |

Resumen

La diversidad generacional en el entorno laboral no solo representa una mezcla de experiencias y conocimientos que pueden compartirse entre empleados de diferentes edades, sino que también plantea desafíos únicos en la identidad corporativa y en los enfoques de gestión.

El presente estudio investiga la convivencia y colaboración entre las diversas generaciones presentes en el mundo laboral, incluyendo desde los Baby Boomers hasta la Generación Z, centrandó el análisis en el caso de Swatch Group España.

El análisis de la función del departamento de Recursos Humanos en el desarrollo y mantenimiento de un ambiente de trabajo inclusivo y efectivo se realiza mediante una metodología cualitativa. Esta técnica se basa en entrevistas semi-estructuradas realizadas a empleados de distintas generaciones, proporcionando así una percepción profunda de los puntos de vista y experiencias intergeneracionales en la empresa. Las conclusiones de este estudio subrayan la relevancia de implementar y sostener estrategias de dirección innovadoras que no solamente incentiven la unión intergeneracional, sino que también valoren y reconozcan las diferentes contribuciones de las generaciones.

Estas prácticas son fundamentales para promover un espacio laboral donde se valora la diversidad generacional, se fomenta el trabajo en equipo efectivo y se potencia la eficiencia colectiva. La investigación resalta que una eficaz gestión de esta diversidad supone un pilar esencial para el triunfo continuado y para mantener su posición competitiva en un mercado laboral en constante evolución. Esta estrategia no solo enriquece el clima organizacional interno, sino que también mejora su prestigio y relaciones con el entorno, fortaleciendo su deseo como destino de empleo innovador e inclusivo.

Palabras Clave

Diversidad Generacional, Estrategias de Gestión, Recursos Humanos, Generación Baby Boomer, Generación Y, Generación X, Generación Z.

Abstract

Generational diversity in the workplace represents not only a mix of experiences and knowledge that can be shared among employees of different ages but also poses unique challenges to corporate identity and management approaches.

The present study investigates the coexistence and collaboration among the various generations present in the working world, including Baby Boomers to Generation Z, focusing the analysis on the case of Swatch Group Spain.

The analysis of the Human Resources department's role in developing and maintaining an inclusive and effective work environment is carried out through qualitative methodology. This technique is based on semi-structured interviews conducted with employees from different generations, thus providing a deep perception of the intergenerational points of view and experiences within the company. The conclusions of this study highlight the importance of implementing and sustaining innovative management strategies that not only encourage intergenerational union but also value and recognize the different contributions of generations.

These practices are fundamental to promoting a workspace where generational diversity is valued, effective teamwork is fostered, and collective efficiency is enhanced. The research emphasizes that effective management of this diversity is an essential pillar for ongoing success and maintaining a competitive position in a constantly evolving job market. This strategy not only enriches the internal organizational climate but also improves its prestige and relationships with the environment, strengthening its desire as a destination for innovative and inclusive employment.

Key Words

Generational Diversity, Management Strategies, Human Resources, Baby Boomer Generation, Generation Y, Generation X, Generation Z.

Acrónimos

AMCIS: America's Conference on Information Systems

DEI: Diversidad, Equidad e Inclusión

DEIB: Diversidad, Equidad, Inclusión y Bienestar

INE: Instituto Nacional de Estadística

RAE: Real Academia Española

RRHH: Recursos Humanos

SGE: Swatch Group España

UE: Unión Europea

1. Introducción

En el actual mundo empresarial, la diversidad en la conformación del personal laboral ha experimentado cambios significativos, no solo en términos de habilidades y experiencias, sino también en lo que respecta a la diversidad generacional. La convivencia de diferentes generaciones en el entorno laboral ha generado dinámicas complejas y desafíos únicos para las empresas.

Este Trabajo de Fin de Grado se sumerge en un análisis exhaustivo acerca del impacto de la diversidad generacional en las compañías en España, enfocándose en cómo estas generaciones se adaptan y el rol que juega el departamento de Recursos Humanos, poniendo como ejemplo a Swatch Group España para mostrar la información analizada puesto en funcionamiento.

1.1 Contexto y justificación

La concentración en la diversidad de edades en el contexto del ámbito laboral surge como respuesta a un ambiente empresarial cada vez más heterogéneo. Con la presencia simultánea de diferentes generaciones como los Baby Boomers, la Generación X, la Generación Y, también conocida como Millennial, y la Generación Z, las empresas se enfrentan al desafío de comprender las diferencias y similitudes entre estas cohortes generacionales. Esta investigación es importante para comprender cómo estas diferencias pueden afectar la cultura corporativa, las dinámicas laborales y las estrategias de gestión de recursos humanos en el contexto español.

1.2 Objetivos de la investigación

El propósito principal de esta investigación es analizar cómo la diversidad generacional impacta a las empresas en España, poniendo atención a la modalidad de adaptación de las distintas generaciones y el papel fundamental que juega el departamento de Recursos Humanos. Además, se plantean objetivos adicionales, como:

- Analizar las características de las diferentes generaciones que se encuentran en el entorno laboral de España.
- Examinar los efectos de la diversidad generacional en la cultura y dinámica corporativa.
- Determinar los desafíos y oportunidades en la gestión de recursos humanos provenientes de la diversidad generacional.

- Analizar las estrategias y prácticas implementadas por el departamento de RRHH para fomentar la adaptación de las distintas generaciones.
- Analizar el caso de Swatch Group España en la gestión de la diversidad generacional.
- Presentar recomendaciones para una mejora en la adaptación de las generaciones en el entorno empresarial en España.

1.3 Metodología

Para la ejecución de la presente investigación, se empleará una metodología cualitativa que implicará la realización de entrevistas a la empresa Swatch Group España, los entrevistados serán el gerente del departamento de Recursos Humanos, un empleado de la Generación Baby Boomer, otra perteneciente a la Generación X y, por último, será entrevistado un empleado de la Generación Z.

Estas entrevistas serán diseñadas con el fin de evaluar la percepción de la diversidad entre las cohortes generacionales, la adaptación de estas generaciones y el papel del departamento de Recursos Humanos en este contexto. Se ha elegido esta metodología por su potencial para profundizar en las complejidades y matices de las generaciones en el entorno laboral.

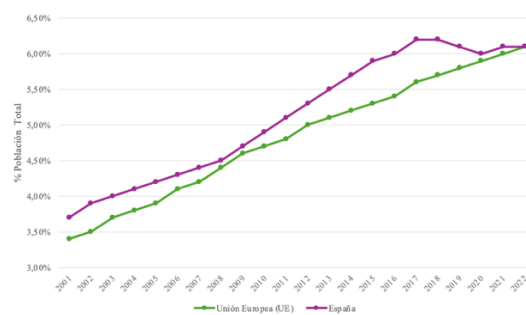
En los siguientes capítulos se profundizará en las características de las diferentes generaciones presentes en el mundo y el rol desempeñado por el departamento de Recursos Humanos en la gestión de la diversidad en la empresa.

2. Diversidad generacional en el entorno laboral

Se entiende por diversidad generacional en el ámbito laboral a la coexistencia entre diferentes grupos de edad en una fuerza laboral. Actualmente, entre estas cohortes se incluyen los Baby Boomers, Generación X, Generación Y, y la Generación Z.

Actualmente, la sociedad española se enfrenta a una serie de desafíos demográficos que influyen de manera directa en la composición de la población y, por consiguiente, en diversos aspectos socioeconómicos.

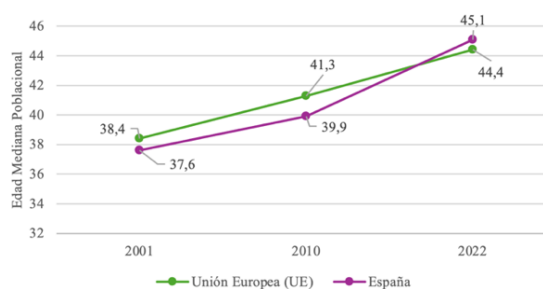
Ilustración 1 - Población de 80 años o más
(en % de población total)



Fuente: Elaboración propia a partir de Eurostat

Entre estos desafíos, destaca el envejecimiento de la población en España, según los últimos datos publicados por la Oficina Europea de Estadística (Eurostat), el porcentaje de la población de personas de 80 años o más en Europa frente a la población total ha aumentado en las últimas dos décadas. En 2001, el 3,40% de la población tenía 80 años o más en España, frente al 6,10% en 2022, lo que supone un aumento de 2,7 puntos porcentuales (p.p.). Asimismo, se podría decir que los valores de la proporción de personas de este grupo de edad en España se han duplicado durante este periodo (Eurostat, 2024).

Ilustración 2 - Edad Mediana
(en años)

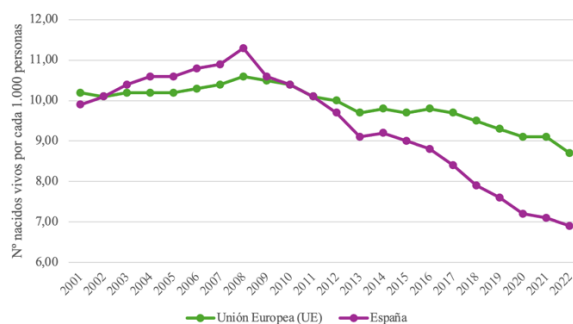


Fuente: Elaboración propia a partir de Eurostat

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística (INE), la edad mediana puede servir como otro indicador de envejecimiento poblacional. La edad mediana en la Unión Europea ha experimentado un aumento constante a lo largo del periodo 2001-2022, en 2001 la media de edad de la población en la UE era de 38 años, en 2010 ascendió a 41 años y en 2022 alcanzó los 44 años. Los valores en España en 2001 y 2010, estaban por debajo de la media de la UE, siendo 37 años y 40 años respectivamente. Sin embargo, en 2022 la mediana de edad en España alcanzó los 45 años, superando por un año a la mediana de la Unión Europea. Esto destaca no solo que España sigue la tendencia europea, sino que, de hecho, ha experimentado un envejecimiento más pronunciado llegando a superar la media de la UE en el envejecimiento poblacional (INE, s.f.).

Con estos datos, se puede observar claramente el incremento constante que ha sufrido la edad mediana en España, comparando los valores de 2001 (37 años) y 2022 (45 años). Este hecho presenta desafíos y oportunidades socioeconómicas, como por ejemplo cambios en la fuerza laboral, ya que ha llevado a un aumento de la edad legal de jubilación, en 2013 la edad exigida para la jubilación según la Seguridad Social era de 65 años, mientras que para el 2027 se espera que este valor ascienda a 67 años).

Ilustración 3 - Tasa Bruta de Natalidad
(en número de nacidos vivos por cada 1.000 personas)



Fuente: Elaboración propia a partir de Eurostat

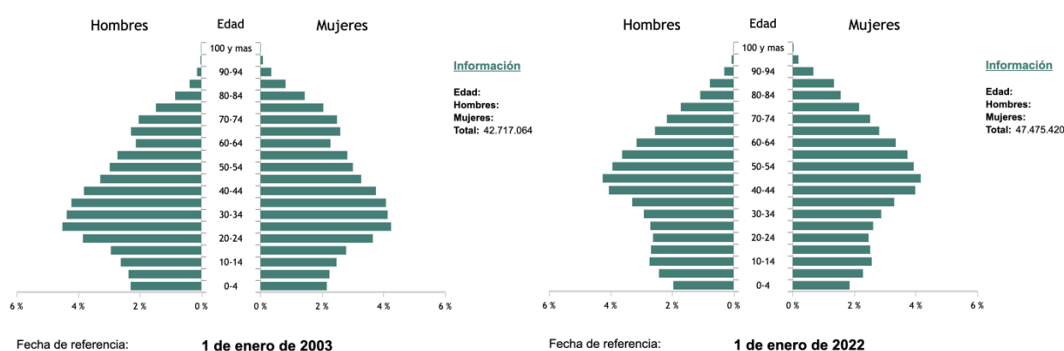
Conforme a las últimas estadísticas emitidas por el INE, la natalidad en España ha sufrido una gran disminución a lo largo del periodo de 2001-2022. La tasa bruta de la natalidad de la Unión Europea en 2001 era de 10,2 y ha tenido un descenso gradual durante este periodo, alcanzando en 2022 su mínimo de 8,7.

En el caso de España, en 2001 su tasa bruta de natalidad era de 9,9; un poco por debajo de la Unión Europea. Hasta 2008, España tuvo un aumento gradual llegando a tener una tasa de 11,3 como valor más alto a lo largo de este periodo y superando a los valores de

la UE. A partir del 2009, y coincidir con los valores de la UE durante dos años, España sufrió un descenso más pronunciado hasta llegar a su mínimo de 6,9.

Dados estos valores, se observa la variación negativa de la población que ha sufrido España en las últimas dos décadas, lo cual afecta al envejecimiento de la población y supone un desafío demográfico que afecta a la composición de la población y al entorno socioeconómico.

Ilustración 4 -Pirámide de la Población empadronada en España
(en % sobre el total de la población)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

El envejecimiento de la población junto con el descenso de la natalidad en España, según el Instituto Nacional de Estadística, han provocado la inversión de la pirámide de la población. Las modificaciones en la configuración de las pirámides poblacionales son la razón detrás del incremento de individuos mayores en edad laboral que comparten su entorno con aquellos que están ingresando al mercado laboral.

Todo esto reafirma el hecho de que nos encontramos en una época caracterizada por la diversidad generacional. Individuos pertenecientes a hasta cuatro generaciones distintas, provenientes de sistemas educativos diversos y con sus propias motivaciones, preferencias y formas de percibir el mundo, deben aprender a entenderse mientras llevan a cabo sus responsabilidades en un mismo contexto empresarial.

A raíz de las transformaciones socioculturales de los últimos años, las organizaciones han adoptado iniciativas fundamentadas en los principios de diversidad, igualdad e inclusión, referidas en inglés como "DEI initiatives" (Symonds & McBrayer, 2023).

La rápida evolución de estos cambios ha enfatizado la importancia de fomentar un sentido de pertenencia, motivando así una evolución de las iniciativas para abordar de manera integral esta necesidad mediante las denominadas "DEIB initiatives" (Symonds & McBrayer, 2023).

Incluir y coordinar las distintas generaciones en el entorno laboral enriquece a las empresas gracias a la amplia gama de experiencias y enfoques que cada generación aporta. La combinación de sus distintas formas de pensar fomenta la innovación, generación de ideas creativas y la adaptación a nuevas tecnologías, algo esencial en un entorno laboral en constante cambio.

Los clientes y mercados también están diversificados en términos generacionales, por lo que aceptar esta diversidad permite a las empresas, entre otras cosas, adaptar sus productos y servicios para satisfacer las necesidades de una audiencia más amplia y diversa.

3. Generaciones presentes en las empresas en España

Según la Real Academia Española (RAE), una generación se define como “conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación” (Real Academia Española, 2023).

3.1 Contexto Histórico por generación

En el contexto laboral español, coexisten las cuatro generaciones mencionadas anteriormente. Debido a que no han sido determinadas unas fechas oficiales para cada generación, la delimitación que se tomará como referencia a lo largo de esta investigación es la siguiente.

La primera en entrar en el mundo laboral ha sido la generación de los Baby Boomers, que, según Strauss & Howe (1997) y Egri & Ralston (2004), incluye a todas las personas nacidas entre 1946 y 1964. Esta cohorte no es tan extensa en España en comparación con otros países como Estados Unidos o Noruega. El evento que más impactó a esta generación fue la Segunda Guerra Mundial, ya que tras este conflicto bélico hubo una explosión en la natalidad, de ahí viene su nombre, debido al regreso de la juventud masculina que estaba en los frentes de batalla. En España también se vieron influenciados por la Guerra Civil que, aunque terminó en 1939, las cifras de natalidad no se intensificaron hasta los años cincuenta. Durante gran parte del período de esta cohorte, España estuvo bajo el régimen autoritario de Francisco Franco, vivió un periodo de autarquía y un aislamiento internacional debido al régimen franquista y a finales de la década de 1960, experimentó cambios culturales y movimientos sociales significativos, como la lucha por los derechos civiles.

La Generación X fue la siguiente, comprendida entre 1965 y 1980 de acuerdo con Strauss & Howe (1997) y Egri & Ralston (2004). Esta cohorte se vio afectada por el nacimiento de las computadoras personales, la llegada del ser humano a la luna y el comienzo de la epidemia del sida. También fue la primera generación que presenció el divorcio y vida laboral activa de sus padres y madres. En España, esta cohorte creció durante un período conocido como la Transición Democrática, en el cual se redactó la Constitución Española (1978), garantizando derechos fundamentales. Además, la Generación X experimentó las dificultades económicas de la década de 1970, definida por la crisis del petróleo y las

repercusiones económicas a nivel mundial. A lo largo de la juventud y adolescencia de la cohorte, movimientos sociales como el movimiento punk y la música pop de los años 80 tuvieron lugar, los cuales influyeron en la cultura juvenil.

Más tarde llegó la Generación Y que, conforme a Eisner (2005) y Murphy et. Al. (2006), engloba a las personas nacidas entre 1981 y 1996. Son la primera generación que experimentó la revolución tecnológica de finales del siglo XX. Esta cohorte generacional se formó en una etapa en la que España ya había alcanzado una posición estable como democracia parlamentaria tras la Transición Democrática. No solo esto, sino que experimentaron un crecimiento económico significativo y presenciaron la integración de España en la Unión Europea en 1986. Los Juegos Olímpicos de Barcelona (1992) impulsaron la modernización de España y fueron un emblema del renacimiento de España en la escena internacional. La Generación Y presenció un crecimiento de la globalización y conectividad. La apertura al mundo exterior, impulsada por la Unión Europea y la globalización, afectó la percepción de esta generación acerca de su posición en el mundo (Crampton & Hodge, 2009).

De acuerdo con Pew Research Foundation (2019), la Generación Z abarca a los nacidos entre 1997 a 2012. Esta generación es la primera en crecer inmersa en la era digital. Durante estas fechas, había mucha inseguridad debido a los atentados presenciados, como el de Columbine o de las Torres Gemelas en Nueva York. Los atentados terroristas que tuvieron lugar el 11 de marzo de 2004 en Madrid dejaron una huella duradera en la conciencia colectiva. La Generación Z ha experimentado una juventud marcada por la crisis económica del 2008, experimentando elevadas tasas de desempleo y un contexto de dificultades económicas. Durante este periodo, se dieron movimientos sociales en España, como el 15-M, y presenciaron cambios políticos significativos, destacando la aparición de nuevos partidos como Podemos. Además, su desarrollo se ha caracterizado por una fuerte integración de las redes sociales en su vida cotidiana, un acceso a la educación a través de recursos digitales, y una influencia de la cultura global en sus preferencias. En última instancia, la Generación Z ha demostrado una conciencia social y ambiental en crecimiento, mostrando interés por asuntos como el cambio climático y la justicia social.

La convivencia de varias generaciones en el entorno laboral actual ha dado lugar a una dinámica única que tiene un impacto significativo en la cultura organizacional y en el día a día de las empresas en España.

En este apartado, se analizarán las características distintivas de las diferentes generaciones presentes en el ámbito empresarial de España, así como los estereotipos y percepciones asociados a cada una de ellas.

3.2 Características de las distintas generaciones

Identificar y comprender las características que destacan de cada generación es crucial para facilitar la convivencia y cooperación laboral, ya que permite a los trabajadores destacar en los aspectos que mejor se les da mientras se apoyan en sus compañeros para mejorar en las cosas que no se les da tan bien. Cabe destacar que las características y preferencias que van a ser mencionadas a continuación están basadas en tendencias y mayorías de las generaciones, podrían variar de un individuo a otro en cada una de las cohortes.

3.2.1 Valores y actitudes

- Generación Baby Boomer (1946-1964)

La Generación Baby Boomers destacan por **valorar la estabilidad en el empleo**, debido a que han experimentado momentos de incertidumbre económica durante su vida laboral como en la transición de la dictadura franquista a la democracia. Son la generación más propensa a buscar trabajar para una misma empresa a lo largo de toda su carrera laboral, tienden a mostrar una **fuerte lealtad** hacia sus trabajadores. No solo esto, sino que gran parte de esta cohorte generacional muestran un fuerte **sentido de compromiso** con su empleo. En relación con su contexto histórico, creciendo en un periodo de prosperidad económica después de la Segunda Guerra Mundial, los Baby Boomers adoptaron una **ética laboral sólida** (Díaz, López & Roncallo, 2017).

En general, los individuos pertenecientes a esta generación tienden a seguir una **estructura organizativa clara**, en la que el respeto a la autoridad está muy valorado. Esto se debe a que, a lo largo de su formación, presenciaron **estructuras jerárquicas más rígidas**.

Relacionando a los Baby Boomers con el **equilibrio entre trabajo y vida personal**, la cohorte suele valorar un equilibrio adecuado entre ambas, a pesar de que en España son

percibidos como una generación **enfocada en el trabajo** de acuerdo con un estudio realizado por Larson Design Group.

Como consecuente de sus valores, los Baby Boomers al buscar un empleo, valoran la **estabilidad en el empleo** y buscan entornos laborales que les aseguren una **seguridad y continuidad** en la organización, asegurándose de que en ese lugar pueden establecer **carreras a largo plazo**.

- Generación X (1965-1980)

Por otro lado, la Generación X aprecia la **independencia y autonomía** en sus elecciones personales y laborales, los individuos prefieren tener autoridad sobre sus acciones y elecciones.

La cohorte se distingue por tener enfoques más **realistas y pragmáticos**, al haber sido influidos por cambios sociales y económicos en España. Al haber presenciado la transición democrática y esos cambios, la capacidad de esta cohorte para enfrentar desafíos se ha visto afectada, demostrando ser una generación **resiliente y adaptable**.

Debido a las crisis económicas que experimentaron, esta generación se preocupa por la **seguridad financiera**, suelen ser más cautelosos financieramente y buscan **estabilidad económica**.

Enfocando la visión hacia su punto de vista sobre el equilibrio entre vida laboral y personal, tienden a buscar un equilibrio equitativo entre ambos, aunque priorizan la **calidad de vida** y el tiempo para su familia y actividades personales. Aprecian las oportunidades de **desarrollo profesional** y crecimiento para el avance de sus carreras. Al contrario que los Baby Boomers, esta cohorte no asume una lealtad a largo plazo tan fácilmente, esperan **reconocimiento y reciprocidad** por parte de la organización.

Con relación a la flexibilidad en las carreras, la Generación X es más propensa a cambiar de industria o incluso trabajo si lo consideran necesario para continuar desarrollándose profesional o personalmente. Dan importancia a los **resultados y la eficiencia** en sus labores, sopesan métodos laborales que generen frutos concretos y productivos.

- Generación Y (1981-1996)

Respecto a la siguiente cohorte generacional, la Generación Y, la **inclusividad y diversidad** son temas muy importantes para ellos, optan por entornos laborales que fomenten la igualdad y la representación de diversas visiones. Esta cohorte es considerada más **creativa e innovativa** que las anteriores, por lo que aspiran a encontrar un trabajo

que les permita expresar esa creatividad, participar en proyectos novedosos y contribuir con ideas innovadoras. Las empresas que se preocupan por la **sociedad y medioambiente** son favorablemente valoradas por los individuos pertenecientes a la Generación Y, al igual que necesitan tener un **propósito** que cumplir en su vida laboral para sentirse satisfechos. Acerca del equilibrio entre la vida personal y laboral, esta cohorte opta por un **equilibrio saludable** entre ambas, aunque aprecia la **flexibilidad laboral** y la posibilidad de **trabajo remoto**. Esta generación se caracteriza por su **fácil adaptabilidad** en distintos entornos y su flexibilidad. Prefieren entornos laborales que tengan en cuenta sus necesidades cambiantes y que les permita ajustar los distintos aspectos de sus vidas. Al igual que la Generación X, valoran las organizaciones que fomentan el **crecimiento y desarrollo profesional**, ya sea a través de programas de capacitación u otras actividades. El **uso de la tecnología** son clave para esta generación, al igual que la **colaboración entre trabajadores**. Esto se debe a que sus habilidades con las tecnologías son fluidas, se sienten cómodos colaborando a través de dispositivos digitales y utilizando herramientas tecnológicas avanzadas. A diferencia de la Generación Baby Boomer, la **lealtad** de los individuos pertenecientes a la Generación Y es **condicionada por el propósito y el sentido** que le encuentran a su trabajo, no sería raro si alguien cambia de trabajo si no sienten que están contribuyendo a algo significativo.

- Generación Z (1997-2012)

Entre los valores centrales de la Generación Z destaca la **autenticidad**, ya que prefieren relacionarse en **entornos laborales transparentes y abiertos**. Esta cohorte le da mucha importancia a la **coherencia** que la empresa sigue, ven crucial que lo que dicen se vea reflejado en sus acciones. Muestran una inclinación hacia la **igualdad de oportunidades, justicia social, diversidad e inclusión** en el ámbito de trabajo. La **sostenibilidad** es otra de las preocupaciones de la Generación Z, son muy conscientes del medioambiente lo que los lleva a optar por trabajar en empresas con prácticas y políticas ecológicas y sostenibles.

La Generación Z tiene una visión del trabajo no solo como una fuente de ingresos, sino como una vía para el **desarrollo personal y profesional**. Tienen interés por los empleos que les permiten desarrollar sus habilidades y les ofrecen **oportunidades para aprender y crecer**, necesitan un entorno laboral que les permita progresar en su carrera para así sentirse satisfechos. Acerca de la flexibilidad y equilibrio laboral, aprecian mucho la **adaptabilidad de horarios** y la **posibilidad de desempeñar sus funciones a distancia**,

lo que les permite administrarse mejor su tiempo y equilibrar sus vidas personales con las laborales para beneficiar su bienestar y satisfacción.

Ilustración 5 - Síntesis Valores y Actitudes por Generación

| Generación | Nacimiento | Valores y Actitudes Laborales | Equilibrio Vida-trabajo | Lealtad y estabilidad | Visión del Trabajo | Flexibilidad y Adaptabilidad |
|--------------|-------------|---|---|---|--|--|
| Baby Boomer | 1946 - 1964 | Estabilidad y seguridad laboral Lealtad a la empresa Ética de trabajo sólida | Equilibrio adecuado Mayor enfoque hacia el trabajo | Alta lealtad Búsqueda de estabilidad a largo plazo | Carreras a largo plazo en una misma empresa | Preferencia por estructuras organizativas claras y jerárquicas |
| Generación X | 1965 - 1980 | Independencia y autonomía Enfoque realista y pragmático Seguridad financiera | Equilibrio adecuado Importancia calidad de vida | Menor lealtad Expectativa de reconocimiento | Desarrollo profesional y crecimiento | Propensión a cambiar de industria o trabajo para desarrollo |
| Generación Y | 1981 - 1996 | Creatividad e innovación Preocupación por sociedad y medioambiente Necesidad de propósito | Importancia vida personal | Lealtad condicionada por propósito y sentido del trabajo | Desarrollo personal y profesional Búsqueda de propósito | Necesidad de flexibilidad laboral y trabajo remoto |
| Generación Z | 1997 - 2012 | Autenticidad Igualdad de oportunidades Sostenibilidad y justicia social | Importancia vida personal | Lealtad condicionada por propósito, sentido del trabajo y oferta de oportunidades | Desarrollo personal y profesional Carreras a corto plazo para crecimiento | Necesidad de flexibilidad laboral y trabajo remoto |

Fuente: Elaboración propia

Un reciente estudio de LinkedIn (Graff, 2023), que incluyó a 10 000 profesionales a nivel mundial, resalta la creciente tendencia de armonizar los valores individuales con los de la empresa como un factor clave en la elección y permanencia en un empleo.

Según este análisis, más de la mitad de los profesionales en Europa (59%) enfatizan la importancia de que sus empleadores reflejen valores afines a los suyos propios, lo que se traduce en una expectativa de coherencia entre sus ideas personales y la cultura corporativa. Esta tendencia se marca en mayor medida entre las generaciones más jóvenes, con un 90% de los europeos pertenecientes a las Generaciones Y, y Z (9 de cada 10) dispuestos a dejar su puesto de trabajo si sus valores no coinciden con los del lugar de trabajo. En contraste, para la Generación X, solo 7 de cada 10 miembros afirman lo mismo.

El estudio también revela que las generaciones jóvenes no solo se preocupan en mayor medida por sus valores y su cumplimiento, sino que también son más propensos hoy en día a preguntar por ellos en las mismas entrevistas. La flexibilidad es un tema que más de la mitad de las personas preguntan (65%), al igual que la expresión personal (58%) o incluso las cuestiones religiosas (47%).

Estos hallazgos subrayan el cambio que está sufriendo el mercado laboral, donde las generaciones jóvenes no solo buscan que las organizaciones estén alineadas a sus propios valores, al igual que los requisitos que éstos mismos ponen a las empresas para trabajar con ellos. Como consecuencia, es esencial para las empresas promover una cultura que

resuene con los valores de los empleados, sino también demostrar y comunicar efectivamente dicha cultura.

3.2.2 Expectativas Laborales

- Generación Baby Boomer (1946-1964)

Valoran positivamente un entorno laboral en el que los **líderes** adoptan un papel participativo que **fomente la colaboración y participación de los empleados**, a la misma vez que se encuentran **estables y seguros** en sus puestos. Los Baby Boomers aprecian el reconocimiento tradicional basado en **logros y méritos individuales**, donde la experiencia y la dedicación son reconocidas. Los individuos pertenecientes a esta generación tienden a valorar la formación y capacitación como **oportunidades de desarrollo** profesional para crecer y mejorar sus habilidades. Aprecian la retroalimentación constructiva y los comentarios periódicos de sus superiores para optimizar su rendimiento.

- Generación X (1965-1980)

La Generación X busca un ambiente laboral en el que puedan tomar cierto **control sobre su trabajo y sus labores**. Esta cohorte generacional se siente más cómoda con un liderazgo más **democrático y participativo**, en el que sus opiniones son tomadas en cuenta y valorados. Aprecian ser reconocidos por su competencia y resultados, basando ese **reconocimiento más en el desempeño** que en la antigüedad. Los individuos pertenecientes a esta generación buscan oportunidades para desarrollar sus habilidades y progresar en su carrera, prefiriendo las formaciones centradas en el **aprendizaje y adaptación a las nuevas tecnologías**.

- Generación Y (1981-1996)

Esta generación prioriza entornos laborales que facilitan la **colaboración entre trabajadores** y utilizan tecnologías avanzadas. Los Millennials valoran mucho un liderazgo inclusivo que fomente la **innovación y crecimiento** de los trabajadores, los líderes que actúan más como mentores son mejor recibidos por estos individuos. Al contrario que la Generación X, un reconocimiento frecuente y constructivo es mejor recibido que uno basado únicamente en el desempeño. Además, como la generación previa a esta, desean oportunidades de **aprendizaje y desarrollo** continuo para el

desarrollo de sus carreras, sin embargo, prefieren un enfoque más fuerte en la **movilidad y flexibilidad profesional**.

- Generación Z (1997-2012)

El ambiente laboral ideal para esta cohorte es uno que se centre en la **diversidad e inclusión**, así como en la **sostenibilidad**. Asimismo, buscan entornos laborales **flexibles**, ya sea en relación con la localización como con los horarios. Valoran en gran cantidad los **líderes transparentes y auténticos** que promueven el ambiente laboral que ellos desean y el respeto entre trabajadores. El **reconocimiento** que mejor percibe esta generación es uno **personalizado y relevante** acorde con sus intereses y, al haber crecido en una era tecnológica, aprecian la validación personal a través de plataformas digitales.

Ilustración 6 - Síntesis Expectativas laborales por Generación

| Generación | Nacimiento | Empleo y Ambiente Laboral | Estilo de liderazgo | Reconocimiento | Desarrollo Profesional |
|--------------|-------------|---|--|---|---|
| Baby Boomer | 1946 -1964 | Entorno estable y seguro | Autoritario pero justo Respeto hacia la experiencia | Tradicional Ascenso por antigüedad | Desarrollo que tome provecho de la experiencia |
| Generación X | 1965 - 1980 | Control propio sobre su trabajo y labores | Democrático y participativo Valoran sentirse considerados | Reconocimiento por competencia y resultados Desempeño | Desarrollo de habilidades Aprendizaje de nuevas tecnologías |
| Generación Y | 1981 - 1996 | Entorno colaborativo Empleo de tecnologías avanzadas | Inclusivo y colaborativo Coaching y/o mentoría | Reconocimiento frecuente Feedback constructivo | Oportunidades de aprendizaje continuo |
| Generación Z | 1997 - 2012 | Entorno inclusivo y diverso, teniendo en cuenta la sostenibilidad Flexibilidad | Autenticidad y transparencia Entorno inclusivo y respetuoso | Reconocimiento digital y personalizado | Desarrollo rápido, aprendizaje digital y autodidáctico |

Fuente: Elaboración propia

Randstad ha realizado un estudio por internet encuestando a individuos entre 18 y 67 años con horario laboral mínimo de 24 horas a la semana, incluyendo a los desempleados que están activos en el mercado laboral. Según el informe Randstad Workmonitor 2024, que recoge la voz de 27.000 trabajadores de todo el mundo, en España el 59% de los individuos no aceptaría un empleo con potencialidad de afectar negativamente a su conciliación de la vida laboral y personal, lo que demuestra que a pesar de que hay cierta tendencia en algunas generaciones, más de la mitad de las personas sin importar la edad se preocupan por tener un equilibrio. En relación con las expectativas laborales de las diferentes cohortes generacionales, se observa una gran tendencia hacia la apreciación de la flexibilidad laboral y horario, en especial por las generaciones más jóvenes.

En relación con la generación Baby Boomer, solo un 31% de los individuos prioriza la posibilidad de trabajar desde casa y un 35% se preocupa por la flexibilidad horaria. La

Generación X muestra unos resultados similares a los de su generación anterior, con un menos de un tercio (32%) de los miembros de esta generación que afirma que rechazaría un puesto que careciera de flexibilidad laboral y un 37% que opina lo mismo sobre la flexibilidad horaria.

Por otro lado, la Generación Z, siendo los miembros más jóvenes, valoran en gran medida la flexibilidad horaria, con un 46% que prioriza la capacidad del trabajo en remoto y un 51% con preferencia de horarios flexibles. Para remarcar esta tendencia, un 48% de los individuos opinan que la posibilidad de trabajar a distancia no es negociable.

Los resultados de este estudio destacan la importancia de la adaptabilidad en el trabajo como un componente crítico para captar y fidelizar a los trabajadores en España, especialmente entre los más jóvenes (Hänggi, s.f.).

3.2.3 Estilo de Comunicación y Colaboración

- Generación Baby Boomer (1946-1964)

En cuanto al estilo de comunicación y la colaboración, la Generación Baby Boomer tiende a apreciar la **comunicación directa**, prefieren las interacciones en persona para establecer conexiones más personales y lograr una comunicación más efectiva. De acuerdo con un estudio presentado en la AMCIS (Americas' Conference on Information Systems), el 93% de los individuos pertenecientes a esta cohorte generacional emplean el **correo electrónico** diariamente, lo que demuestra que este medio de comunicación es uno de los más utilizados por ellos (Notre Dame of Maryland University, 2019).

Asimismo, las llamadas telefónicas son otra modalidad de comunicación altamente utilizada por los individuos de esta cohorte, ya que les facilita la comunicación directa y la posibilidad de tener conversaciones detalladas a través del teléfono.

Respecto a las reuniones en el ámbito laboral, los Baby Boomers suelen desenvolverse mejor y sentirse más cómodos en **reuniones presenciales** ya que les permite colaborar de manera más efectiva y mantener una interacción directa.

A pesar de utilizar la tecnología en su día a día laboral, esta generación tiende a preferir la **documentación física**, como por ejemplo informes impresos o documentos en papel, para revisar y analizar la información.

- Generación X (1965-1980)

Esta cohorte generacional es más propensa a sentirse cómoda con una mayor variedad de formas de comunicación que la Generación Baby Boomer, como por ejemplo los **correos electrónicos y llamadas telefónicas**. Esta información se ve respaldada por una investigación realizada por NTT Data en la cual se revela que el correo electrónico es uno de los canales de comunicación mejor valorado por la Generación X, tanto para asuntos laborales como personales (Austin, Dellaway, Kuhn, & Spitz, 2018).

Estos individuos son percibidos como autónomos y, al darle importancia a mantener un equilibrio entre la vida laboral y personal, tienden a optar por utilizar medios y herramientas que les permitan **flexibilidad como plataformas de colaboración en línea**.

- Generación Y (1981-1996)

Los Millennials suelen preferir la utilización de **mensajes instantáneos y plataformas de comunicación digital** como principales medios de comunicación. Al haber crecido con una gran presencia digital en sus vidas, emplear estos medios es fácil para ellos y tienden a colaborar bien y fluidamente en entornos digitales, utilizando herramientas como plataformas de trabajo colaborativo, videoconferencias y aplicaciones de gestión de proyectos.

Korn Ferry realizó una encuesta en 2018 en la que se comprobó que los Millennials tienden a evitar interacciones en persona, optando por la utilización de aplicaciones de mensajería instantánea (55%) o medios como el correo electrónico (28%) para la interacción con supervisores o compañeros de trabajo, destacando así su preferencia por canales digitales como medio principal de comunicación en el ámbito laboral (Korn Ferry, 2018).

- Generación Z (1997-2012)

Esta última generación ha crecido completamente inmersa en las **nuevas tecnologías y redes sociales**, por lo que prefieren la comunicación a través de estas. Un estudio realizado por LeadSquared destaca la rapidez en respuestas que esperan los individuos pertenecientes a la Generación Z, demostrando así su preferencia por la velocidad y eficiencia en sus interacciones (Roy, 2022). Debido a su contexto histórico, los individuos pertenecientes a esta cohorte se **adaptan fácilmente a nuevas tendencias** y prefieren entornos de trabajo que incluyan elemento más visuales y dinámicos como los que incluye la gamificación, y un aprendizaje interactivo.

Ilustración 7 - Síntesis Estilo de Comunicación y Colaboración por Generación

| Generación | Nacimiento | Preferencia Comunicación | Colaboración y Herramientas tecnológicas |
|--------------|-------------|--|---|
| Baby Boomer | 1946 - 1964 | Persona, cara a cara | Reuniones en persona |
| Generación X | 1965 - 1980 | Correo electrónico y llamadas telefónicas | Herramientas de acceso remoto Plataformas de colaboración en línea |
| Generación Y | 1981 - 1996 | Mensajería instantánea y plataformas digitales | Aplicaciones de gestión de proyectos y videoconferencias |
| Generación Z | 1997 - 2012 | Mensajería instantánea y plataformas digitales | Nuevas tecnologías Gamificación Aprendizaje interactivo |

Fuente: Elaboración propia

3.2.4 Relación con la Tecnología

- Generación Baby Boomer (1946-1964)

Esta generación ha experimentado la transición de un entorno laboral analógico a uno más digital, por lo que han ido **adoptando gradualmente las tecnologías** digitales. Prefieren herramientas tecnológicas más tradicionales y pueden necesitar más tiempo para adaptarse a las nuevas herramientas al igual que una formación que les ayude en esa adaptación en comparación con las generaciones más jóvenes.

- Generación X (1965-1980)

A diferencia de los Baby Boomers, la Generación X ha experimentado el inicio de la era digital por lo que les es más fácil adaptarse a las herramientas tecnológicas. A pesar de ser **más fluidos** en la adaptación a las nuevas tecnologías, pueden **no ser tan rápidos** como los Millennials o la Generación Z, que sí han presenciado en mayor medida las tecnologías desde su nacimiento.

- Generación Y (1981-1996)

Los Millennials, dado su contexto histórico, están muy familiarizados con la tecnología digital, incluso se les llama “**Nativos Digitales**”, término acuñado por el educador Marc Prensky. Esta cohorte está acostumbrada a interactuar y comunicarse a través de medios digitales y esperan que la tecnología desempeñe un papel fundamental en su entorno laboral (Vogels, 2019).

- Generación Z (1997-2012)

La Generación Z ha crecido inmersa en una sociedad llena de tecnología, por lo que son los más ágiles en cuanto a nuevas herramientas tecnológicas, **están altamente capacitados para el uso de los dispositivos y aplicaciones**. Esperan un lugar de trabajo que incluya las últimas novedades en tecnología y un entorno altamente digitalizado.

Ilustración 8 - Síntesis Relación con Tecnología por Generación

| Generación | Nacimiento | Relación con la Tecnología |
|--------------|-------------|--|
| Baby Boomer | 1946 -1964 | Necesidad de adaptación y formación |
| Generación X | 1965 - 1980 | Cómodos con las tecnologías No tan ágiles como Gen Y o Gen Z |
| Generación Y | 1981 - 1996 | Nativos digitales |
| Generación Z | 1997 - 2012 | Inmersos plenamente en las tecnologías, altamente capacitados |

Fuente: Elaboración propia

3.2.5 Desafíos y Conflictos Potenciales

Como se puede observar en la información recabada anteriormente, cada generación tiene tendencias y valores distintos, lo que, en un ambiente laboral diversificado, puede llevar a crear tensiones y conflictos entre los trabajadores. A continuación, se van a identificar algunos puntos en los que estas características pueden generar problemas entre generaciones, puntuando las razones de ello.

- Generación Baby Boomer (1946-1964)

Al ser una generación con una ética de trabajo muy fuerte, pueden esperar esa misma lealtad y dedicación por parte de los trabajadores de otras generaciones, esto puede llevar a causar fricción con los individuos que buscan un equilibrio más flexible.

Teniendo en cuenta que los Baby Boomers suelen preferir una comunicación en persona y las generaciones más jóvenes optan por la mensajería digital, la comunicación entre los empleados de distintas cohortes puede suponer un desafío en algunos entornos.

Por último, otra razón por la que las generaciones pueden chocar es por las estructuras en el trabajo, como los Baby Boomers están acostumbrados a unas estructuras más jerárquicas y un estilo de liderazgo autoritario, las generaciones más jóvenes no suelen ser tan receptivos a este tipo de liderazgo y pueden afrontarlo de una manera incorrecta y negativa.

- Generación X (1965-1980)

La Generación X, como mencionado anteriormente, valora la estabilidad al igual que la flexibilidad, lo cual puede llevar a conflictos con generaciones que priorizan otras cosas por encima de la seguridad laboral, o con los Baby Boomers que buscan tener jornadas laborales y prácticas más tradicionales.

Al sentirse cómodos con una comunicación a través de correos electrónicos, puede haber algún conflicto con generaciones más jóvenes que esperan medios de comunicación más instantáneos y directos.

Esta cohorte generacional encuentra fructífero un estilo de trabajo autónomo, mientras que las generaciones más jóvenes, los Millennials y la Generación Z, espera una retroalimentación más constante y un ambiente laboral colaborativo.

- Generación Y (1981-1996)

Debido a que le dan importancia a encontrar un propósito en su trabajo, pueden surgir conflictos con las generaciones que esperan una dedicación exclusiva al trabajo y largas jornadas laborales.

Al ser una generación más fluida con la tecnología, si fomentan la comunicación digital, las generaciones más mayores pueden sentirse poco incluidos o pueden considerar esos métodos como impersonales.

- Generación Z (1997-2012)

Esta generación prioriza la sostenibilidad y diversidad, cosas a las que otras generaciones no les dan tanta importancia.

Pueden surgir malentendidos en la comunicación con otras generaciones ya que, al estar altamente capacitados, pueden esperar lo mismo de las otras cohortes y llevar a confusiones y fallo en la comunicación. Al igual que en la comunicación, la Generación Z busca innovación y creatividad mientras que las generaciones anteriores suelen preferir métodos más tradicionales y seguros.

Para concluir, se destaca la necesidad de reconocer que la reducción y resolución de los conflictos derivados de las diferencias personales y generacionales requieren la intervención del departamento de Recursos Humanos. Su función es esencial para fomentar la sensibilización de los trabajadores hacia la diversidad y para guiar a los empleados hacia una postura más inclusiva y receptiva hacia diferentes enfoques e

ideologías. Un gran ejemplo de empresa que demuestra la importancia de ello es Uber, debido a que en 2017 esta empresa se enfrentó a varias acusaciones de discriminación de género y acoso sexual (B.T., 2017). Tras una serie de investigaciones y cambios en la dirección de le empresas, se señaló que el departamento de Recursos Humanos de Uber no ponía medidas efectivas para abordar estos problemas y promover un entorno laboral constructivo, inclusivo y respetuoso.

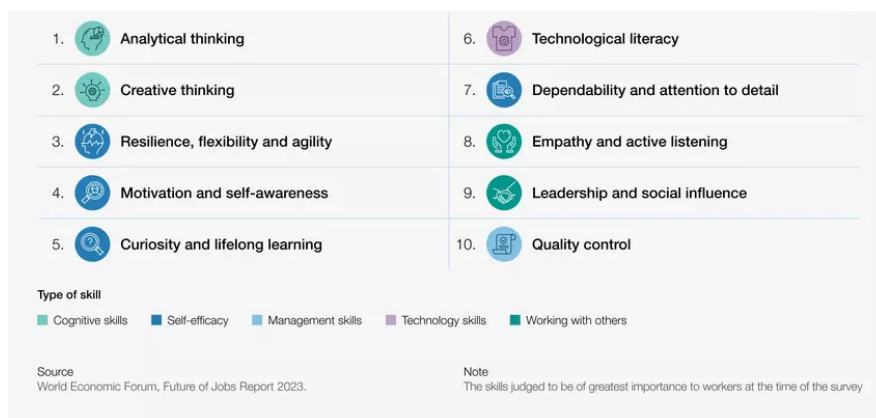
4. Adaptación de las Generaciones en el ámbito laboral

4.1 Impacto en la cultura empresarial

La diversidad generacional tiene un enorme impacto en la cultura corporativa. La coexistencia de valores, estilos de trabajo, preferencias de comunicación y enfoques de liderazgo puede crear tensiones culturales en una organización, como se mencionó antes. Sin embargo, una gestión adecuada de esta diversidad puede enriquecer la cultura empresarial al fomentar la innovación, la creatividad y el intercambio de conocimientos y perspectivas.

De acuerdo con el informe anual “Future of Jobs Report 2023” del World Economic Forum, se destaca una progresión en las competencias más valoradas en el mercado laboral, adaptándose a un contexto de trabajo más complejo y tecnológicamente avanzado (World Economic Forum, 2023).

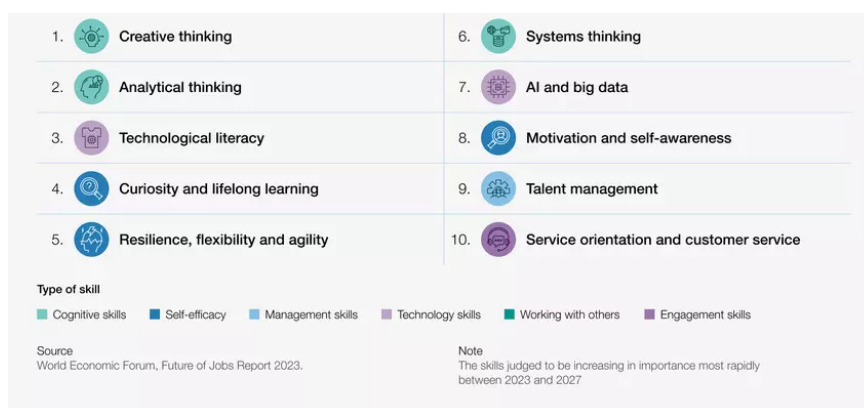
Ilustración 9 - Top 10 Competencias en 2023



Fuente: World Economic Forum

Como se puede observar en la Ilustración 9, el pensamiento analítico ocupa el primer lugar dentro de las destrezas mejor valoradas en 2023, subrayando la necesidad de resolver problemas complejos y hallar alternativas factibles. Esta competencia se ve reforzada por la creatividad y capacidad de adaptación, lo que señala una metodología equilibrada que prioriza tanto el progreso creativo como la capacidad de adaptación rápida ante situaciones emergentes.

Ilustración 10 - Top 10 Competencias en Crecimiento



Fuente: World Economic Forum

Poniendo la vista hacia el futuro, entre las habilidades en ascenso están unas competencias más técnicas y habilidades para generar compromiso, como son la alfabetización tecnológica, la Inteligencia Artificial (IA) y Big Data, y los servicios de orientación y atención al cliente. Como se puede observar con esto, la tecnología va a ocupar un lugar más importante en las empresas, lo que señala la necesidad de que los empleados sean capaces de trabajar junto con tecnologías más avanzadas.

Ilustración 11 - Top 10 Competencias previstas para 2027



Fuente: World Economic Forum

Según las previsiones realizadas por el World Economic Forum acerca de las destrezas que las empresas van a priorizar en 2027, el primer lugar entre las competencias con mayor valor lo va a seguir ocupando el pensamiento analítico. Aparentemente, las destrezas relacionadas con el trabajo con otros van a cobrar más importancia, competencias como la empatía y el liderazgo, lo que indica que la inteligencia emocional y las habilidades interpersonales van a cobrar relevancia en el lugar de trabajo.

La presencia de diversas generaciones en la empresa potencia el establecimiento de un ambiente de aprendizaje, indispensable para mantenerse al día con las fluctuantes demandas de competencias en el mercado laboral. Este intercambio de experiencias y conocimientos entre las diferentes edades no solo enriquece el entorno de trabajo, sino que también prepara a la empresa para enfrentar las complejidades de un entorno empresarial en constante transformación (Foss, Scalice, & Zhao, 2024). Al aprovechar las fortalezas de cada generación, las organizaciones pueden impulsar un incremento en la colaboración y un intercambio de conocimientos entre trabajadores (Parmelee, 2023). Las generaciones mayores pueden aportar sus conocimientos y experiencias mientras que los más jóvenes les guían en la adopción de las herramientas digitales avanzadas y métodos de análisis de datos, conduciendo así a un mejor rendimiento empresarial y consiguiendo una cultura organizativa innovadora.

No solo es fundamental el intercambio entre empleados, sino que también es importante que las organizaciones pongan de su parte y generen oportunidades de formación enfocada para así ayudar a las generaciones a desarrollar las habilidades técnicas y sociales demandadas. Esto conlleva establecer iniciativas educativas que cubran desde la capacitación en tecnología hasta el desarrollo de la inteligencia emocional, asegurando la contribución de individuos de todas las edades en un contexto laboral que se adecúa a las innovaciones tecnológicas y a las demandas cambiantes en términos de colaboración y atención al cliente. En el estudio realizado por la organización LinkedIn, “LinkedIn Workplace Learning Report 2024”, se destaca que el 90% de las organizaciones están dándole más importancia a la retención de empleados, y su estrategia para ello es proporcionando oportunidades de aprendizaje a los trabajadores. En este mismo estudio, el 70% de los individuos afirman que su sentido de pertenencia a la organización mejora al aprender, y el 80% señala que contribuye significativamente a su propósito en la organización (Foss, Scalice, & Zhao, 2024).

4.2 Rol del Departamento de Recursos Humanos

El departamento de Recursos Humanos (RRHH) representa un eje esencial dentro de todas las empresas, desempeñando un rol esencial en la administración y fomento del talento, imprescindible para cumplir con los objetivos corporativos (Ortiz, 2024). Este departamento engloba un rango extenso de funciones, incluyendo la contratación y

selección de talento, evaluación del desempeño, capacitación, gestión de relaciones laborales, y promoción del bienestar y de un entorno laboral óptimo. Por medio de estas actividades, RRHH no solo asegura el cumplimiento de los requerimientos actuales de la compañía, sino que también estimula su evolución estable (Barra, 2019).

Asimismo, de acuerdo con un estudio realizado por Randstad (Randstad España, S.L.U., 2023), el departamento de RRHH cobra mayor relevancia en la administración de la diversidad generacional en el contexto empresarial. Reconociendo y valorando las distintas perspectivas, motivaciones y procedimientos operativos de las distintas generaciones, RRHH puede implementar políticas y prácticas que aseguren un ambiente laboral inclusivo y respetuoso, optimizando de esta manera la colaboración y productividad empresarial. Esta estrategia integral del departamento es determinante para el éxito empresarial, incentivando un ambiente laboral que permite a todos los empleados prosperar y contribuir a los fines comunes.

4.3 Estrategias para la adaptación

Debido a todos los cambios y a la gran variedad de generaciones presentes en el entorno laboral en España, las organizaciones están comenzando a tomar medidas para adaptarse de manera más rápida y eficaz (Galcerán, 2023). Hay una serie de estrategias para la adaptación de las empresas a la diversidad generacional que están siendo cada vez más empleadas en las distintas organizaciones, las cuales van a ser comentadas a continuación.

4.3.1 Programas de Mentoring Intergeneracional y Cross-mentoring

El término *mentoring* hace referencia al mito griego en el que Odiseo, conocido como Ulises por los romanos, delega en Méntor, un compañero, la responsabilidad de transmitir sus valores y educar a su hijo antes de ir a la guerra de Troya (Fundación Confemetal, 2020). Con el paso del tiempo, este término se ha mantenido como símbolo de tutoría y guía, aunque ha evolucionado al reconocer las necesidades cambiantes del entorno empresarial.

El Mentoring inverso consiste en un mentor generalmente más joven (mentor) y en un puesto de trabajo situado en la posición más básica de la jerarquía, aunque nativa digitalmente, transfiere sus conocimientos y visión a otra persona de mayor edad y posición más alta en la organización (“mentee”). Esta estrategia de mentoring, empleado

de la manera correcta, es una oportunidad para mejorar las destrezas del “mentee”, enseñándole a mejorar su visión estratégica y ampliar conocimientos de las nuevas tecnologías (Peñalver, 2023).

Un ejemplo de éxito del Mentoring Inverso puede ser General Electric, que implementó esta estrategia a finales de los 90 al darse cuenta de que internet iba a suponer un gran cambio en el ámbito laboral y que la dirección de la compañía no era capaz de comprender el concepto ni de utilizar esa tecnología, impulsando así este concepto (Mora, 2018). Debido a esto, el CEO de General Electric en ese momento, Jack Welch, emparejó a 500 de sus principales ejecutivos con trabajadores jóvenes que tuvieran conocimientos técnicos. No solo hizo esto, sino como líder, él mismo también encontró un mentor joven que le pudiese ayudar y aportar sus conocimientos a él también.

Por otro lado, se ha empleado en otros casos el Cross-mentoring, el cual consiste en que empleados juniors y seniors compartan mutuamente sus habilidades y conocimientos. L'Oréal se puede considerar como ejemplo de organización que ha implementado esta estrategia dentro de su programa L'Oréal For All Generations (L'Oréal, 2023).

4.3.2 Flexibilidad en las prácticas laborales y reclutamiento

Las empresas buscan mejorar la satisfacción laboral y retención de talento para obtener un mayor rendimiento por parte de los trabajadores.

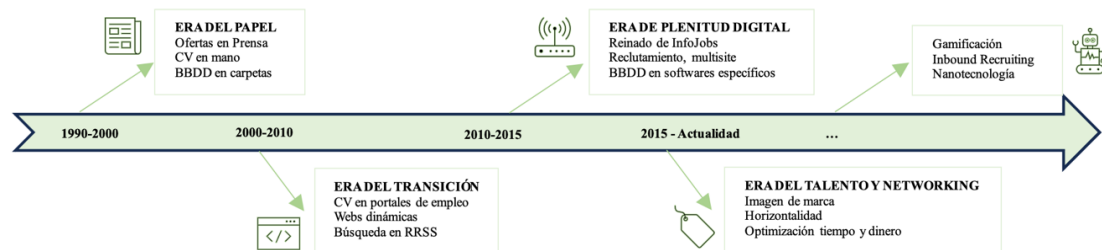
La flexibilidad horaria y de modalidad en el entorno laboral puede afectar positivamente en los trabajadores debido a que les brinda la posibilidad de mantener un equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados, lo que a lo largo de este trabajo se ha ido demostrando que es importante para todas las generaciones, en especial para los Millennials y la Generación Z (Hänggi, s.f.). Esta estrategia no solo favorece al personal, al ofrecerles una mejor organización de sus responsabilidades personales y profesionales, sino que la empresa también se ve beneficiada ya que esto ayuda a mejorar su productividad y el bienestar en el trabajo (International Labour Organization, 2023).

El establecimiento de prácticas de reclutamiento es indispensable para poder alcanzar a los mejores candidatos y conseguir retener el talento. Es importante saber qué individuos se necesitan para un puesto de trabajo para así enfocar adecuadamente la oferta de trabajo y los medios por los que se publica. En el caso de los Baby Boomers, pueden reaccionar de una manera más positiva a los premios de la industria de su empresa o incluso a otros éxitos, mientras que, por otro lado, los individuos pertenecientes a la Generación Y se

recibirían de mejor manera oportunidades de responsabilidad social y desarrollo personal. Además, los medios de distribución de las vacantes es algo que debe de ser tomado en cuenta, buscando llegar de manera óptima a los posibles candidatos. La Ilustración 12 destaca la evolución que ha tenido el reclutamiento con el paso del tiempo (Estébanez, 2019).

En este caso, la Generación Z al estar completamente conectada, es fácil y rápido llegar a ellos a través de aplicaciones tecnológicas, como pueden ser LinkedIn y InfoJobs, y campañas interactivas. A pesar de conocer a los Baby Boomers como la generación menos adaptada a las tecnologías, más del 60% de las personas entre 50 y 64 años utilizan algún medio de redes sociales, por lo que también se deben considerar estos medios además de a través de la red profesional o incluso referencias, siendo estos medios más tradicionales (Kipper Lezama, 2019).

Ilustración 12 - Evolución del reclutamiento



Fuente: Elaboración propia a partir de GBS Recursos Humanos

4.3.3 Comunicación efectiva y gestión del conflicto

La gestión para facilitar la comunicación efectiva entre generaciones puede plantearse como una oportunidad debido a que cada cohorte generacional ofrece una serie de capacidades, habilidades y perspectivas únicas, que en conjunto puede aumentar en gran cantidad el valor del trabajo y de la propia organización. Para poder optimizar estas habilidades, es importante que exista un entorno laboral en el que se reconozcan estos atributos y fomenten la interacción intergeneracional. Nestlé sirve como gran ejemplo ya que ha implementado unas series de herramientas digitales para fomentar la comunicación inclusiva y diversa, facilitado de esta manera el intercambio de ideas y colaboración entre las diferentes cohortes generacionales (Zapata, 2011). Dos de estas iniciativas son “Nestlé TV” y “Nestlé Innova”, que promueven las creatividad y participación de los equipos.

Para conseguir una mejor comunicación en el ámbito laboral, Workplace from Meta propone la realización de encuestas entre los propios empleados para obtener la percepción de los trabajadores y poder ofrecer estadísticas y datos concretos que faciliten la identificación de áreas de mejora que necesitan ser atendidas. (Meta, 2024). Esta estrategia es un medio de comunicación fácil y rápida con los empleados, que incluso les facilita la comunicación de problemas o ideas de manera anónima, las cuales, de otra manera, pueden no sentirse cómodos de comunicar.

4.3.4 Formación y desarrollo personalizado

La oferta por parte de las empresas de una formación personalizada y actividades que fomenten el desarrollo es algo que se valora en gran medida por todas las generaciones presentes en el entorno laboral. Como se ha podido observar en el análisis realizado de cada generación y sus características, las preferencias de aprendizaje pueden variar entre cohortes generacionales, encontrando maneras diferentes para realizar un proceso de aprendizaje efectivo.

Algunos ejemplos de actividades para ofrecer una formación personalizada en el entorno laboral pueden ser los cursos de desarrollo de habilidades tecnológicas los cuales van enfocados a las generaciones menos ágiles en su uso, como los Baby Boomers. Por otro lado, para satisfacer las necesidades de las generaciones más jóvenes los programas personalizados de bienestar como pueden ser clases de yoga o incluso seminarios sobre el equilibrio entre la vida personal y profesional para conseguir el mejor balance, estos programas satisfacen las necesidades e inquietudes que tienen las generaciones más jóvenes como son la Generación Z o incluso la X.

Google se caracteriza por su enfoque personalizado hacia el desarrollo de las habilidades de los empleados, ofreciendo programas de aprendizaje a través de las nuevas tecnologías como “Grow with Google”, mentorías y diversos eventos enfocados para cada generación (Trisca, 2021).

5. Metodología

5.1 Justificación de la metodología empleada

Finalmente se ha optado por un enfoque cualitativo para analizar en profundidad las percepciones y experiencias relacionadas con la diversidad generacional en el entorno laboral de Swatch Group España. A través de esta metodología, ha sido posible capturar la complejidad de las interacciones humanas y comprender la realidad de las relaciones intergeneracionales.

5.2 Proceso de recopilación de información

En cuanto a la selección de los participantes, se escogieron individuos de diferentes generaciones presentes en la compañía para, de esta manera, integrar perspectivas de un amplio espectro de generaciones. Entre los participantes, se incluyó al gerente del departamento de Recursos Humanos, buscando así una perspectiva más amplia de las estrategias empleadas y planteadas para un futuro, y analizar la visión de la compañía frente a la diversidad generacional. Los otros tres participantes, pertenecen a la Generación Baby Boomer, Generación X y Generación Z respectivamente.

A fin de recopilar datos, se han empleado entrevistas semi-estructuradas. Se ha seleccionado esta técnica de metodología para profundizar en temas específicos relacionado con cada generación mientras se mantiene un cierto grado de estructura para facilitar el análisis comparativo.

5.3 Construcción de la herramienta

Las entrevistas han sido diseñadas con el fin de evaluar percepciones sobre la diversidad generacional, la adaptación de las diferentes cohortes generacionales, y el papel de RRHH en este contexto. Las preguntas se orientaron hacia experiencias personales, impresiones sobre iniciativas inclusivas y recomendaciones para la mejora.

Las variables a medir con estas entrevistas son:

- **Percepciones sobre la Diversidad Generacional:** Entender la percepción de la diversidad por parte de cada generación y el efecto que ésta tiene en su trabajo.
- **Adaptación Generacional:** Comprobar la adaptación e integración generacional en Swatch Group España y las estrategias empleadas para fomentarlo.

- **Rol de Recursos Humanos:** Identificar las estrategias y prácticas de RRHH destinadas a la gestión de la diversidad generacional.

5.4 Descripción de los entrevistados

Los participantes que han sido entrevistados han sido seleccionados basándose en su generación y rol dentro de la empresa, garantizando la representación de diferentes perspectivas sin renunciar a su anonimato.

5.5 Presentación de los resultados

Los resultados son presentados en dos apartados diferentes. Empezando por el análisis de la entrevista realizada al departamento de Recursos Humanos, dentro del apartado de “Enfoque y estrategias del departamento de RRHH en relación con la diversidad generacional”; esto se debe a la falta de información pública acerca de este tema y así ofrecer una visión más detallada por parte de la compañía. Como guía visual, en este apartado se incluyen ilustraciones como gráficos a fin de simplificar la comprensión de los datos y respaldar los hallazgos obtenidos en el análisis.

Los resultados de las otras entrevistas se analizan en un apartado por separado, el cual comienza con una visión global de las percepciones recopiladas. Estos resultados se estructuran en función de los temas predominantes identificados, como las percepciones respecto a la diversidad generacional, métodos de adaptación y la eficiencia de las prácticas de RRHH.

Los datos son examinados conforme al marco teórico, enfatizando las similitudes y diferencias con respecto a los estudios previos.

5.6 Consideraciones éticas

Los entrevistados son garantizados confidencialidad y anonimato, todos los participantes concedieron su permiso explícito previo a su participación en el estudio.

5.7 Limitaciones

Como todo estudio, la realización de entrevistas ha sufrido dos limitaciones principales que han afectado a la cantidad y calidad de información, las cuales son la falta de accesibilidad a una mayor muestra y la falta de información acerca del caso Swatch Group España.

6. Caso de Estudio de Swatch Group España

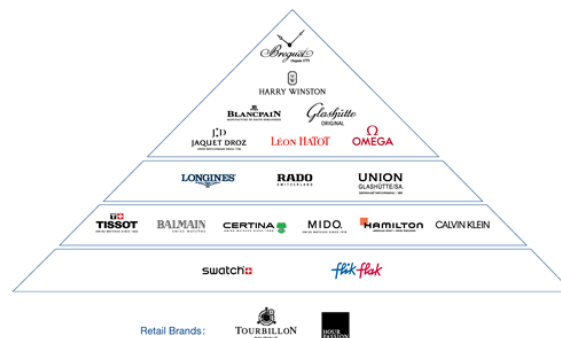
6.1 Contexto de la empresa Swatch Group

Swatch Group surgió en 1983, con la ayuda de Nicolas Hayek, como respuesta a la crisis del cuarzo que llevó a un gran desafío a las empresas relojeras suizas por la competencia en precios y precisión de la industria relojera en Japón y Estados Unidos (Alegría, 2020).

El nombre “Swatch” proviene de “Second Watch” (Segundo reloj), ya que sacaron este reloj buscando cambiar por completo la idea tradicional de la utilidad del reloj, mostrando la idea de relojes como complementos de moda asequibles y no solo como una pieza de precisión. Para poder vender este reloj teniendo en cuenta la situación crítica en la que se encontraba la industria relojera, diseñaron un reloj de plástico con un menor número de piezas para poder poner este reloj en el mercado a un precio más asequible y fomentar su idea sobre la función de los relojes, consiguiendo así posicionarse como producto de moda tanto para uso diario como para la colección (Media Relations Swatch Group, 2013).

Esta visión revitalizó la industria relojera suiza, llevando a Swatch Group no sólo a sobrevivir la crisis del cuarzo, sino que también a prosperar y destacar frente a las otras. Con el paso de los años, la compañía ha ido creciendo, aumentando a su cartera una amplia gama de marcas relojeras de todos los segmentos. En la actualidad, las marcas relojeras que pertenecen a este grupo son: Breguet, Harry Winston, Blancpain, Glashütte, Jaquet Droz, Léon HaToT, Omega, Longines, Rado, UNION Glashütte, Tissot, Balmain, Certina, Mido, Hamilton, Swatch y la marca de relojes para niños, FlikFlak.

Ilustración 13 - Pirámide marcas pertenecientes a Swatch Group



Fuente: Swatch Group

Esta organización destaca por su innovación, la cual ha desempeñado un papel fundamental en el crecimiento de Swatch Group. La compañía ha liderado la adopción de materiales revolucionarios, como el silicio en los movimientos de sus relojes, y ha explorado nuevas tecnologías como la relojería inteligente.

A lo largo de los años, esta compañía ha ido forjando su cultura corporativa, mostrando la visión de su fundador, Nicolas Hayek, y la evolución de la compañía como referente en la industria de los relojes. Su identidad corporativa se caracteriza por una mezcla de innovación, calidad, diversidad y búsqueda de la excelencia (Viaña, 2017).

6.2 Enfoque y estrategias del departamento de RRHH en relación con la diversidad generacional

Es necesario conocer las estrategias del departamento de Recursos Humanos de la empresa para poder analizar y conocer las prácticas que se están tomando, y valorar si son las correctas. Para conseguir esto, se ha realizado una entrevista de manera presencial al gerente de este departamento, aportando así una visión más personal y específica.

El entrevistado toma un papel importante en este análisis ya que da una visión crucial para poder analizar y conocer la visión que verdaderamente tiene la organización y averiguar las distintas estrategias que se emplean y pretenden implementarse en el futuro. Esta entrevista, en primera estancia, ofrece un acceso directo a información más específica y actualizada a la que, de otra manera, no sería posible acceder. Por otro lado, esta perspectiva interna pone a disposición unos conocimientos únicos sobre las estrategias que se han implementadas o van a ser empleadas lo cual enriquece la comprensión del tema.

Swatch Group España quiere desarrollar un plan estable dentro de la organización en la cual se impulsen los cuatro pilares que son Igualdad, Diversidad, Inclusión y Bienestar. El responsable del departamento de RRHH afirma la importancia de desarrollar esta estrategia no solo como organización, sino también como responsabilidad por ser empleados.

Centrándose en la diversidad, recalca que incluye los distintos tipos de diversidad como son la cultural, de género, identidad sexual, generacional y funcional. En cuanto a la generacional en Swatch Group España (SGE), el gerente afirma tener una pirámide

equilibrada, mientras que en términos de género hay una mayor presencia de mujeres en los tramos jóvenes que surge como impacto de la feminización del sector económico del Retail en España (García Morales, 2023).

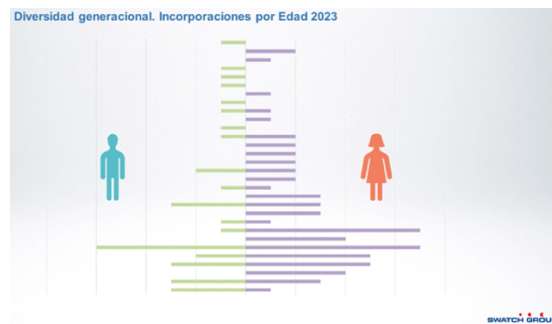
Ilustración 14 - Pirámide Poblacional Diversidad Generacional SGE



Fuente: Swatch Group

Al igual que ha habido gran efecto del Retail en las mujeres, las generaciones más jóvenes también están más interesadas en este tipo de comercio, como bien se puede observar en la Ilustración 15, la cual muestra una pirámide de incorporaciones por edad en 2023. En este aspecto, a partir de los 30 años para arriba se observa un mayor equilibrio de género.

Ilustración 15 - Pirámide Poblacional Incorporaciones SGE 2023



Fuente: Swatch Group

La diversidad, en especial la generacional, es un aspecto que está cobrando más relevancia en estos últimos años, por lo que SGE no ha tomado tantas medidas en lo que respecta a eso. En la pandemia por COVID-19, al encontrarse en sus casas y sin posibilidad de interactuar entre los empleados presencialmente, pusieron en marcha unos equipos de trabajo transversales. Estos equipos estaban mezclados tanto a nivel vertical como horizontal, es decir, empleados de distintas áreas, niveles de responsabilidad y de

diferente procedencia para poder formar grupos de trabajo con perfil diverso, buscando dar un valor añadido. Para algunas personas esta técnica en un principio supuso un esfuerzo dado que, por ejemplo, una persona joven y nueva en la empresa tenía que dar direcciones a un director de marca con muchos años más de experiencia.

Tras la implementación de esta técnica, el departamento de Recursos Humanos ha recibido una retroalimentación muy positiva, lo que ha llevado a asentar este método y hacer de ello algo habitual en su entorno laboral.

El entrevistado destaca que esta estrategia fue propuesta por el director general antes de que el propio departamento de Recursos Humanos viese esa oportunidad en el entorno laboral, lo que muestra la dedicación e importancia que se le da en toda la empresa a buscar maneras de interactuar entre todos los empleados.

A diferencia de empresas más tradicionales, Swatch Group España no solo emplea actividades como estrategias para la interacción entre las diferentes generaciones, sino que también toman en consideración el propio espacio laboral. Por esta razón, las oficinas en España no se dividen según los niveles de responsabilidad como las oficinas de grandes empresas como Morgan Stanley o Management Solutions, sino que están diversificados en todos los aspectos para poder interactuar entre todos los empleados.

De acuerdo con el World Economic Forum, el entrevistado señala la importancia que las organizaciones le dan a la diversidad generacional. Según el informe “Future of Jobs 2023”, los programas DEI se enfocan en la Generación Z un 68% mientras que solo 36% se dirigen a las generaciones más adultas (World Economic Forum, 2023).

Ilustración 16 - Programas enfocados en DEI en las organizaciones



Fuente: World Economic Forum

El entrevistado opina que estos porcentajes no son lo suficientemente altos como deberían ya que la diversidad generacional es un tema que debería tenerse en cuenta en gran medida por todas las organizaciones debido al gran impacto que tiene en la cultura organizativa.

La flexibilidad, al ser SGE una subsidiaria de una empresa suiza, es una condición laboral que viene dictada por la organización superior, cerrando así la posibilidad de teletrabajo. A pesar de ello, detalla que intentan destacar y ofrecer condiciones laborales llamativas y que generen valor al trabajo en la empresa para así conseguir una mayor captación de candidatos.

En relación con las medidas que van a ser tomadas para gestionar la diversidad generacional en Swatch Group España, se destaca que estas medidas son a corto plazo, siendo estas estrategias plan del año 2024.

En primer lugar, una medida que están empezando a implementar y a desarrollar es el Mentoring intergeneracional, el cual incluye el Mentoring inverso y el bidireccional. Esta estrategia aún no ha sido empleada, pero se mencionó en algunas reuniones con distintas generaciones presentes. El Mentoring inverso consiste en la creación de un espacio donde se genera un intercambio de ideas y valores para abrir nuevas perspectivas en la dirección desde los empleados más jóvenes a los más mayores. Esta propuesta causó sensación e intriga entre las generaciones más adultas, que al salir de la reunión ya querían que se les tomase en cuenta para esta iniciativa. Por otro lado, las generaciones más jóvenes no mostraron gran interés en formar parte de esta nueva estrategia. Esta conclusión la sacó el departamento de Recursos Humanos de las reacciones que vieron ante la propuesta, pero no se cierran a que la implementación de esta estrategia sea un éxito para todas las generaciones presentes en su entorno laboral.

Otra de las prácticas que van a desarrollar es la identificación y seguimiento del talento joven, debido a la alta demanda e incorporación de empleados jóvenes, han detectado la necesidad de ofrecer un acompañamiento a estos individuos.

Al ver el éxito y los beneficios que traen los equipos de trabajo transversales, la idea del departamento de RRHH es seguir con ellos, junto con la creación de nuevos espacios de interacción entre cohortes generacionales.

En la entrevista se resalta la importancia de la sensibilización al Management y Middle Management de la empresa respecto a la gestión de la diversidad en los equipos de trabajo. RRHH ha comprobado por momentos pasados que, el tener una idea o iniciativa que puede afectar positivamente a la empresa y empleados pensada no es suficiente para que llegue hasta a los últimos empleados ya que, si no tienen todos la misma mentalidad o motivación, no lo llevarán a cabo. Por esto mismo, Swatch Group España va a implementar una estrategia de concienciación a los superiores para que las ideas y proyectos lleguen correctamente a todos los empleados de la empresa.

SGE cuenta con una ayuda externa, la consultora Auren, que les ayuda a realizar análisis de la propia empresa para detectar los puntos de mejora y las cosas que están funcionando, a la vez que les muestra estrategias y medios para alcanzar los objetivos en términos de programas DEI y más. El departamento de Recursos Humanos plantea el contratar y buscar más empresas externas que les ayuden a crecer y a evolucionar de manera íntegra.

A pesar de que se tomen estas medidas este año, es importante saber medir esta información para poder sacar resultados y un buen análisis de ellos. En la entrevista también se preguntó acerca de la manera en la que miden la eficacia de las estrategias implementadas. A lo cual el entrevistado comentó la falta de un método cuantitativo que pueda mostrar exactamente los resultados y efectos que tienen los distintos programas y estrategias. Los únicos datos que pueden proporcionar algún resultado más visual serían el número de personas participantes en las actividades o programas, o el número de individuos pertenecientes a cada generación, entre otras variables.

La manera más habitual de analizar los resultados de las prácticas por parte de Swatch Group España es a través de hablar personalmente con los empleados. Lo característico de esta medida que implementan es la falta de preguntas por parte del departamento de RRHH, dejan ese espacio para que los empleados comenten cualquier cosa que vean necesario, sin ninguna presión de contar o contestar nada que no quieran o piensen.

El entrevistado concluye la entrevista ofreciendo su punto de vista sobre las nuevas generaciones. Este afirma que el futuro del mundo laboral está en las manos de las nuevas generaciones, ya que las habilidades que van a estar mejor valoradas son las que, en la mayoría de los casos, se atribuyen a las generaciones más jóvenes, por ende, entiende la importancia de dar relevancia a la diversidad generacional en la organización (World Economic Forum, 2023). Para enfatizar en esto, pone un ejemplo de una entrevista que

ha realizado a un candidato perteneciente a la Generación Z. El candidato comentó que encontró ese puesto de trabajo a través de LinkedIn ya que estaba constantemente buscando trabajo a pesar de ya estar en un puesto en el que se encontraba satisfecho. El empleado de SGE comenta que en un principio pensó negativamente de este candidato ya que veía la posibilidad de que si le ofreciesen trabajo en la empresa el candidato haría lo mismo, buscando trabajo y considerando la posibilidad de irse. A pesar de esto, menciona que con esto se ha dado cuenta de la importancia de ofrecer un entorno laboral que satisfaga las necesidades de estas generaciones para fomentar la estabilidad y adaptarse a ellos, más que pretender que las generaciones jóvenes se adapten a la empresa.

Por todo esto, asegura que Swatch Group España está cada vez más mentalizada con esto y está empezando a buscar maneras de normalizar las diferencias generacionales y maximizar los beneficios de los empleados y empresa.

6.3 Visiones de los empleados de Swatch Group España

Con el objetivo de obtener un mejor conocimiento y entendimiento de la realidad en Swatch Group España, se han realizado entrevistas a tres empleados de diversas cohortes generacionales, uno perteneciente a la Generación Baby Boomer (“Entrevistado 1”), otro siendo Millennial (“Entrevistado 2”) y por último un empleado perteneciente a la Generación Z (“Entrevistado 3”). En estas entrevistas se preguntaron algunas preguntas en común a las tres generaciones y otras más personalizadas a cada empleado.

- Experiencia Laboral

En relación con la experiencia laboral, el entrevistado perteneciente a la Generación Baby Boomer describe su carrera en Swatch Group España como una experiencia muy enriquecedora, en la que ha tenido oportunidad de colaboración internacional y la diversidad de roles. Este individuo, “Entrevistado 1”, destaca la sensación de privilegio que al haber podido contribuir en distintos aspectos de la empresa a lo largo de toda su carrera profesional en la organización, 26 años, en la que señala la búsqueda de crecimiento en la empresa y las oportunidades que se le han ido ofreciendo a lo largo de los años. Esta visión que tiene el individuo Baby Boomer, refuerza lo mencionado anteriormente de la búsqueda, por parte de su generación, de estabilidad y seguridad a laboral en una carrera profesional a largo plazo (Díaz, López & Roncallo, 2017).

Por otro lado, “Entrevistado 2”, perteneciente a la Generación X, en vez de destacar de tal manera su experiencia laboral, la define como “satisfactoria”, en el cual se le ha brindado la oportunidad de desarrollo y reconocimiento profesional. Este individuo destaca la importancia que le da a la valoración de su trabajo y a las posibilidades de crecimiento dentro de la empresa. Esta perspectiva que muestra “Entrevistado 2”, consolida las características mencionadas a cerca de la Generación X, en la cual se dice que tienen una expectativa de reconocimiento en su entorno laboral (Krahn & Galambos, 2012).

Por último, para el individuo perteneciente a la Generación Z, valora en gran medida el entorno de trabajo inclusivo que ofrece SGE, no solo esto, sino que también aprecia en gran medida el aprendizaje constante y la diversidad que hay en el entorno laboral de la empresa, corroborando así las características comentadas anteriormente que definen la Generación Z. Algo que destaca “Entrevistado 3” es el espacio de trabajo estimulante y cambiante que ofrece Swatch Group España, ya que lo ve como oportunidad para aprender de diversos temas y departamentos.

- Satisfacción Laboral

Se les pregunta también en la entrevista sobre los factores consideran importantes para su satisfacción laboral. Para “Entrevistado 1”, los retos constantes, innovación, la creatividad y el trabajo con equipos internacionales son fundamentales. También comenta que una filosofía de empresa con valores sólidos que incluya la sostenibilidad, la igualdad y la inclusión, son aspectos elementales para alcanzar la satisfacción laboral, puntuando que esta preocupación le surge años después de su comienzo a la carrera acercándose más a la actualidad. Por otro lado, los factores a los que mayor importancia les brinda el “Entrevistado 2” incluyen el trabajo estimulante, reconocimiento, salario, conciliación y flexibilidad, así como la comunicación y el ambiente laboral. Esta generación, según el individuo entrevistado, busca un equilibrio entre la vida profesional y personal, valorando las recompensas tangibles tanto como las intangibles.

“Entrevistado 3” califica su satisfacción laboral como proveniente de tres factores clave, como son el ambiente laboral, el sentido de realización laboral, es decir, tener sentimiento de aportar algo al equipo y a la empresa lo cual afirma que SGE se preocupar por premiar las iniciativas y escuchar a todo el personal. Por último, las remuneraciones y recompensas.

- Cambio en Ambiente laboral

Para este aspecto, los entrevistados han sido preguntado acerca de temas y factores más personalizados a sus cohortes generacionales.

El individuo perteneciente a la Generación Baby Boomer destaca el efecto positivo que ha tenido el ambiente de trabajo para la gestión del entorno cambiante, poniendo como ejemplo los equipos de trabajo diversificados de manera transversal que se implementaron durante la Pandemia. “Entrevistado 1” afirma que, a pesar de ser una empresa líder en la Industria Relojera y cotizada en Bolsa, sigue teniendo una filosofía de empresa familiar. En cuanto al valor que le da a la estabilidad y lealtad en el lugar de trabajo, “Entrevistado 1” afirma que los considera importantes, aunque les da prioridad a otros como el compromiso y responsabilidad.

“Entrevistado 2” muestra un equilibrio en la percepción del ambiente laboral entre valores tradicionales y modernos. En esta entrevista, destaca el valor que le da a la estabilidad y lealtad, aunque también enfatiza acerca de la importancia del compromiso y responsabilidad en un mercado en constante cambio. Para poder mantener ese equilibrio entre la vida personal y laboral, este individuo puntúa la complicación que esto supone, pero opina que con organización y flexibilidad es posible. A pesar de no tener el teletrabajo como opción, sí que considera que tiene flexibilidad de horarios lo cual le permite mantener ese equilibrio.

Para la Generación Z, “Entrevistado 3” menciona las grandes expectativas que tiene sobre el aprendizaje y desarrollo profesional en Swatch Group. Explica que esto es por la oportunidad de aprendizaje en el día a día de distintos temas y sectores.

Valora en gran medida la comunicación directa, transparente y habitual para realizar de la manera óptima su trabajo. Para ello, destaca unas reuniones que tienen de manera recurrente entre los diferentes equipos para que todos los empleados sigan la misma línea de trabajo, lo cual, para “Entrevistado 3”, es indispensable en las compañías grandes.

- Prácticas relacionadas con diversidad generacional

A lo largo de las tres entrevistas, se les pregunta a los individuos acerca de las prácticas que se han llevado a cabo para fomentar la relación intergeneracional en el entorno laboral y su perspectiva de ellas.

Algo que destaca de las tres entrevistas es la mención del Mentoring Inverso, “Entrevistado 1” y “Entrevistado 2” destacan esta estrategia como punto de oportunidad

para el beneficio tanto de la empresa como de los empleados. Al ser algo que no se ha desarrollado por el momento, ofrecen este medio como proyecto.

Otra estrategia que “Entrevistado 1” destaca positivamente es la creación de task force multidisciplinares, es decir, los equipos de trabajo trasversales. Afirma que, a través de estos equipos, se han puesto en contacto a colaboradores de diversas generaciones obteniendo resultados altamente positivos, debido a la colaboración entre empleados que han compartido puntos de vista diferentes los cuales aportan mejoras a los propios proyectos.

Por otro lado, “Entrevistado 3”, a pesar de no estar tan informado sobre la estrategia que se va a implementar con relación al Mentoring Inverso, piensa que no es algo en lo que estaría altamente interesado. Una característica que menciona como positiva es la comunicación directa y transparente que tiene Swatch Group España con todo el personal, desde directivos hasta los empleados de las distintas áreas como el departamento financiero o de marketing. Gracias a esto, la comunicación es más eficaz en el entorno laboral y permite la solución de problemas con una mayor facilidad y simpleza.

- Diversidad Generacional en Swatch Group España

Para finalizar con estas entrevistas, los tres individuos afirman que son cada vez más conscientes de la necesidad de una plantilla con perfiles diversos para poder alcanzar los objetivos e innovar. A lo largo de las preguntas, demuestran que Swatch Group España está tomando medidas y concienciando cada vez más a sus empleados de la relevancia que esto tiene en su entorno laboral, beneficiándose así del conocimiento e inteligencia de los empleados con mayor experiencia, y a su vez aprendiendo de las nuevas generaciones y las tecnologías que traen con ellos.

6.4 Integración de perspectivas de Swatch Group España en análisis general

A lo largo del marco teórico se ha mencionado las características principales de cada generación presente en el entorno laboral actual español. Las entrevistas han presentado unos resultados muy similares a los hallados, corroborando así la información. La Generación Baby Boomer busca una carrera a largo plazo, en la que se le asegure estabilidad, lo cual se ve claramente en la larga carrera que ha realizado el individuo entrevistado en Swatch Group España. La Generación X valora mucho su reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional, a la vez que le dan gran importancia a la

flexibilidad en el trabajo, todo ello para conseguir obtener un equilibrio adecuado entre la vida personal y profesional.

Un factor que, sorprendentemente, ha sido mencionado a lo largo de las entrevistas es la gran valoración de las recompensas y salarios por parte de las generaciones jóvenes. Este aspecto no se menciona en gran medida a lo largo del marco teórico, mientras que los dos entrevistados más jóvenes mencionan su importancia para estar satisfechos en su entorno de trabajo. A través de la metodología cualitativa empleada, se podría concluir que la remuneración también se debería considerar como factor importante para la atracción de las generaciones más jóvenes.

La perspectiva de los trabajadores de Swatch Group España sobre las medidas adoptadas refleja una acogida favorable, subrayando la importancia de crear un ámbito laboral que fomente el enriquecimiento continuo, la inclusión y el respeto por la variedad. La motivación del personal, alimentada por aspectos como el clima de trabajo, el sentido de logro personal y las posibilidades para el crecimiento profesional, subrayan la premisa de que la capacidad de adaptarse y valorar las diferencias entre generaciones es fundamental para el triunfo y la cohesión de la empresa.

La flexibilidad ha mostrado ser un factor clave para todas las generaciones, en especial las más jóvenes. A pesar de no ofrecer esa flexibilidad en términos de trabajo en remoto en Swatch Group España, los empleados se sienten satisfechos con sus condiciones laborales.

En esta empresa, la gestión de la diversidad generacional se aborda con una perspectiva estratégica y planificada, poniendo en marcha programas innovadores y acciones específicas que estimulan la inclusión y el aprovechamiento del vasto abanico de competencias y experiencias propias de cada generación. La adopción de equipos multidisciplinares, integrando empleados de distintas disciplinas, jerarquías y edades, permite a la empresa cultivar un entorno laboral caracterizado por la cooperación y el flujo natural de conocimientos a través de las fronteras generacionales. Este modelo no solo es clave para eliminar obstáculos intergeneracionales, sino que también promueve la unidad y el sentido de objetivo común dentro de la entidad.

La táctica del departamento de Recursos Humanos de Swatch Group España frente a la pluralidad generacional manifiesta una orientación intencionada y meticulosamente organizada para alinearse con las peculiaridades y potenciales de cada generación en la

fuerza laboral. Con la implementación de equipos laborales intergeneracionales, que congregan a empleados de distintos campos, escalafones y generaciones, se estimula un clima de trabajo caracterizado por una sinergia y transmisión de experiencias que transcurren con naturalidad entre las distintas generaciones. Esta estrategia no solo es eficaz en dismantelar los obstáculos generacionales, sino que igualmente cultiva una percepción de identidad y finalidad compartida en la organización. Asimismo, a través de esta estrategia de diversidad generacional, se fomentaría la satisfacción laboral, en especial para la Generación Z, debido a la importancia que le dan al sentimiento de pertenencia e integración para sentirse satisfechos en su entorno laboral.

La diversidad de rasgos distintivos entre las generaciones, desde los Baby Boomers hasta la Generación Z, resalta la necesidad de que las políticas de Recursos Humanos sean abarcadoras y adaptables. Mientras los Baby Boomers priorizan la seguridad laboral y aprecian una jerarquía clara y el respeto por la autoridad, los Millennials y la Generación Z se decantan por entornos de trabajo que promuevan la agilidad, la creatividad y la novedad. En este sentido, Swatch Group España se adelanta al integrar iniciativas como el Mentoring cruzado entre generaciones, cultivando así un espacio laboral que respeta y nutre las expectativas y valores de cada cohorte generacional, alineando así las ambiciones individuales con los objetivos de la empresa. La Mentoría inversa, a pesar de no haber sido empleada aún, es una estrategia que se va a llevar a cabo, lo cual corrobora la popularidad de esta técnica en el entorno laboral español.

De esta forma, las entrevistas muestran el efecto que podría tener la Mentoría inversa, que, según los hallazgos del trabajo, puede tener resultados altamente positivos en las empresas, como lo tuvo en General Electric, entre otras empresas.

A pesar de ser, la diversidad generacional, un tema primordial que toda empresa ha de tener en cuenta en su estrategia, el informe del World Economic Forum, junto con la entrevista al departamento de Recursos Humanos señala la falta de relevancia que se le da a este tema en el entorno laboral español. Esto es algo que debería ser fomentado por la industria laboral española para alcanzar la máxima diversidad generacional en el entorno de trabajo (World Economic Forum, 2023).

En síntesis, la correlación entre el caso de estudio de Swatch Group España y las dinámicas generacionales exploradas demuestra el imperativo de una administración de recursos humanos que sea adaptable y de vanguardia. Esta administración debe reconocer

y exaltar la multiplicidad generacional como un vector de empoderamiento y mejora organizacional. Al proceder de esta manera, Swatch Group España no solo optimiza su clima laboral y el contenido de su plantilla, sino que igualmente se distingue como un referente en la promoción de una cultura de trabajo inclusiva y sinérgica en el sector empresarial.

7. Conclusiones

7.1 Síntesis de hallazgos

La investigación exhaustiva realizada a lo largo de este Trabajo de Fin de Grado, cuyo objetivo principal es investigar la diversidad generacional en las empresas situadas en España a través de un estudio de caso a Swatch Group España, ha revelado aspectos sobre la manera en que las diversas cohortes generacionales coexisten y contribuyen en el entorno laboral.

El propósito de esta síntesis es destacar los hallazgos clave y reflexionar acerca de la correlación entre las características de cada generación y las estrategias para la adaptación empresarial.

- Diversidad generacional como ventaja competitiva

La convivencia de diferentes generaciones en una misma empresa, gestionado correctamente, afecta positivamente a la empresa presentándose como oportunidad estratégica para la misma. Esta ventaja se debe al intercambio de habilidades, perspectivas y experiencias entre las generaciones. Una adecuada gestión de esta oportunidad competitiva puede llevar a impulsar la innovación, mejorar la competitividad en la empresa y, sobre todo, enriquecer la cultura empresarial.

- Estrategias de adaptación y gestión

El caso de Swatch Group España demuestra la estrategia de adaptación de sus prácticas por parte del departamento de Recursos Humanos con el fin de crear un entorno laboral inclusivo y estimulante, en el que todos los empleados se sienten cómodos y escuchados. A lo largo del trabajo se ha visto que las estrategias como el Mentoring inverso se están tomando en cuenta para fomentar esta adaptación. También destacan los equipos de trabajo diversos como buena práctica para gestionar y fomentar la interacción entre generaciones, la cual ha confirmado ser una estrategia productiva que afecta positivamente en el entorno laboral.

- Cultura de aprendizaje y desarrollo continuo

En el entorno laboral actual, se ha comprobado lo clave que es el fomentar una cultura que facilite la integración y ponga a disposición de los empleados oportunidades de desarrollo y aprendizaje para mantener al personal satisfecho en su puesto de trabajo. Los

empleados entrevistados destacaban el alto valor que le daban a las oportunidades de crecimiento y desarrollo que se les ofrece en su entorno laboral, corroborando así la importancia de ofrecer una cultura de aprendizaje y desarrollo continuo en las organizaciones en España.

- **Flexibilidad y equilibrio entre la vida personal y laboral**

Otro de los hallazgos claves es la gran valoración dada por todas las generaciones a la flexibilidad y al equilibrio entre la vida profesional y personal. Las políticas laborales han de ofrecer horarios flexibles y oportunidades como trabajo a remoto para la satisfacción y retención de talento.

- **Comunicación y colaboración intergeneracional**

La comunicación y colaboración intergeneracional es esencial en una empresa y para ello es indispensable dejar de lado prejuicios y estereotipos generacionales. Swatch ha comprobado, a través de sus prácticas de proyectos conjuntos y espacios de diálogos, que las generaciones aprenden de unas a otras y ayuda a los empleados a trabajar hacia objetivos comunes.

Como se puede comprobar a lo largo del trabajo, la diversidad generacional supone un reto para comprenderla, pero a su vez aporta mucha riqueza a la empresa. Swatch Group España puede servir como ejemplo para otras empresas debido a sus estrategias implementadas y las que van a ser puestas en marcha, además de por su cultura organizacional y su búsqueda constante de innovación y mejora. Para concluir, es necesario recalcar que para alcanzar el éxito empresarial en el presente y futuro, es esencial tener una gestión efectiva de la diversidad generacional.

7.2 Recomendaciones para empresas basadas en la experiencia de Swatch

De acuerdo con los hallazgos y el análisis exhaustivo a lo largo del Trabajo de Fin de Grado, se puede concluir con una serie de recomendaciones dirigidas a empresas en España para su mejora en la gestión de la diversidad generacional en el entorno laboral.

- **Sensibilización sobre la importancia de la diversidad generacional**

La primera, considerada como la más importante para que el resto de las estrategias y prácticas den sus frutos, es la concienciación acerca de la importancia de la diversidad

generacional. Como se ha podido ver a lo largo del trabajo, cada generación tiene una visión y unas habilidades distintas, las cuales han de ser tenidas en cuenta para habilitar un entorno de trabajo apto para todas las generaciones. En la entrevista se ha podido comprobar que hay situaciones en las que el propio departamento de RRHH se ha dado cuenta de lo importante que es la concienciación de todos los empleados acerca de la diversidad generacional. Por esto mismo, es fundamental que las empresas fomenten este reconocimiento, para ello las organizaciones pueden realizar talleres y actividades que aprovechen los valores y habilidades de cada generación, fomentando así un conocimiento de estas. Otra práctica que puede ayudar a conseguir esa concienciación es educando a los profesionales sobre el respeto e inclusión, aportándoles una visión de estos como pilares para una cultura empresarial positiva. Como tercera opción a implementar por otras empresas en España, la estrategia que SGE plantea implantar en el año 2024 es la concienciación del Management y Middle Management, haciendo esto, las empresas fomentan que los empleados trabajen hacia un mismo objetivo y de esa manera puedan transmitirlo a las personas que trabajan en los puestos menores a los suyos.

- **Mentoring intergeneracional**

Como se ha podido observar a lo largo de todo el análisis, el Mentoring entre distintas generaciones puede aportar grandes beneficios tanto al personal como a la propia organización. A pesar de no haberlo implementado aún, Swatch Group España, se ha visto un gran interés por algunos de sus empleados y esperan obtener buenos resultados de ello como otras empresas mencionadas, por ejemplo, General Electric. El Mentoring intergeneracional ha mostrado ser una técnica en auge capaz de presentar resultados muy positivos para los empleados y las propias empresas, por lo que es muy recomendable la implantación de esta estrategia en todas las empresas.

- **Flexibilidad laboral**

Analizando las características de las generaciones, junto con las entrevistas realizadas al personal de Swatch Group España, la flexibilidad laboral en la empresa debe de estar presente en el entorno laboral actual ya que todas las generaciones afirman darle gran importancia. Para conseguir esto, las empresas pueden adaptar sus políticas laborales ofreciendo así una flexibilidad en horarios y ubicación del trabajo. Hay empresas, como SGE que no tiene posibilidad de ofrecerlo, pero como compensación por ello, pueden ofrecer otras condiciones de trabajo que den valor a la empresa.

- **Comunicación inclusiva**

Debido a la diferencia en edad y destrezas, es vital para las empresas el adaptar los canales y medios de comunicación para que las generaciones no tengan problema para comunicarse entre ellas. Combinar plataformas digitales junto con reuniones presenciales puede ayudar mucho ya que de esa manera se fomenta una comunicación inclusiva, efectiva y más dinámica. No solo en este aspecto, sino que la comunicación inclusiva en la captación de talento puede tener un efecto positivo ya que, adaptándose a las ideologías y características de las diferentes generaciones, así como a sus medios de comunicación para llegar a ellos, repercute en la calidad y cantidad de candidatos a los que se llega. Por esto mismo, las empresas en España han de diversificar sus medios de comunicación, optando por técnicas de reclutamiento más novedosas a la vez que guardar medios más tradicionales para incluir a generaciones más adultas que no se desenvuelven con tanta facilidad en esos medios.

- **Oportunidades de aprendizaje y desarrollo continuo**

Por último, se considera recomendable la creación de oportunidades de desarrollo y aprendizaje en el entorno laboral debido a que todas las generaciones tienen la necesidad de continuar con su formación. Es crucial, habiendo concienciado a la empresa de la diversidad generacional, que pongan a disposición actividades personalizadas a las diferentes necesidades de los empleados.

Estas recomendaciones se han basado en los hallazgos e información recabada a lo largo del Trabajo de Fin de Grado, es necesario enfatizar que cada empresa debe valorar y personalizar estas estrategias para sacar un mayor beneficio de ellas.

7.3 Conclusión

Tras haber analizado la diversidad generacional en las empresas presentes en España, junto con el caso de Swatch Group España, se logra formular diversas conclusiones relevantes. Este estudio ha facilitado la comprensión de la compleja realidad de la diversidad generacional en el contexto laboral español, utilizando el caso SGE para destacar los desafíos y medidas de gestión efectivas.

Este trabajo ha puesto de manifiesto que, más que un obstáculo, la diversidad generacional ofrece una oportunidad significativa en las empresas que logran manejarla de forma efectiva. La coexistencia de cohortes generacionales distintas en el ambiente laboral fomenta un espacio enriquecido por puntos de vista y experiencias diferentes, propiciando de esta manera a la innovación y creatividad. Sin embargo, esta coexistencia implica retos derivados de las diferencias en las maneras de comunicación, expectativas profesionales y el vínculo con la tecnología entre las generaciones.

La función del departamento de Recursos Humanos es esencial para la instauración de una cultura empresarial que valora la inclusión y respeto hacia la diversidad generacional. Mediante la implementación de medidas como el Mentoring entre las diferentes generaciones, una comunicación eficiente, y la flexibilidad en las políticas laborales y de reclutamiento, las organizaciones pueden incrementar la cooperación y el bienestar intergeneracional en el lugar de trabajo.

El ejemplo de Swatch Group España demuestra cómo un enfoque anticipativo hacia la diversidad generacional puede generar beneficios para la compañía y su personal. Las medidas adoptadas por SGE, incluyendo los equipos de trabajo transversales y una configuración de oficina que incentiva el diálogo intergeneracional, han ayudado a forjar un entorno laboral más activo, cooperativo y respetuoso.

En resumen, este estudio resalta la necesidad de adoptar un enfoque estratégico hacia la diversidad generacional en el ámbito laboral. Aceptando y administrando con eficacia las distinciones entre las cohortes generacionales, las organizaciones no solo pueden fortalecer su posición competitiva y capacidad de innovar, sino también impulsar una cultura corporativa más inclusiva y equilibrada. Los hallazgos extraídos del caso de Swatch Group España aportan pistas sobre cómo otras empresas en España pueden manejar con éxito los desafíos y oportunidades que conlleva la diversidad generacional.

8. Declaración respecto al uso de Chat GPT

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

Por la presente, yo, María de Cevallos de Miguel, estudiante de Administración de Empresas con Mención Internacional (E-4 Lancaster) de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "DIVERSIDAD GENERACIONAL EN LAS EMPRESAS EN ESPAÑA: CASO SWATCH GROUP ESPAÑA", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación [el alumno debe mantener solo aquellas en las que se ha usado ChatGPT o similares y borrar el resto.

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
3. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
4. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.

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

Fecha: 20/03/2024

Firma:



9. Bibliografía

- Abellán García, A., & Pujol Rodríguez, R. (2015). *La jubilación del baby-boom en España, ¿motivo de preocupación?* Obtenido de <https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://digital.csic.es/bitstream/10261/117851/1/La+jubilaci%C3%B3n+del+baby-boom+en+Espa%C3%B1a.pdf>
- Abuchalja, M. C. (s.f.). *De los Baby Boomers a los Centennials*. Obtenido de Universidad de la Empresa: <https://ude.edu.uy/de-los-baby-boomers-a-los-centennials/#:~:text=Los%20Baby%20Boomers%2C%20una%20generaci%C3%B3n,econom%C3%ADa%20y%20pol%C3%ADtica%20del%20mundo.>
- Alegría, M. (2 de Diciembre de 2020). *Qué es Swatch Group, su historia, marcas y directivos*. Obtenido de Watches World: <https://watchesworld.com.mx/slider/que-es-swatch-group-su-historia-marcas-y-directivos/>
- Austin, Y., Dellaway, J., Kuhn, W., & Spitz, K. (Marzo de 2018). *Mind the Gap: Communicating Through the Ages*. Obtenido de NTT Data: <https://us.nttdata.com/en/-/media/assets/white-paper/apps-dbc-mind-the-gap-white-paper.pdf>
- B.T. (22 de Febrero de 2017). Uber investigará las acusaciones de acoso sexual de una exempleada. *El Mundo*.
- Continuo, E. d. (s.f.). *Pirámida de la Población Empadronada en España*. Instituto Nacional de Estadística, España.
- Crampton, S. M., & Hodge, J. W. (2009). Generation Y: Unchartered Territory. *Journal of Business & Economics Research*, 1-4.
- Díaz Sarmiento, C., López Lambraño, M., & Roncallo Lafont, L. (2017). *Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials*. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6509216>
- Dolan, S. L., Valle Cabrera, R., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. McGraw Hill.
- Egri, C. P., & Ralston, D. A. (2004). *Generation Cohorts and Personal Values: A Comparison of China and the United States*. Obtenido de Informs PubsOnLine: <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/orsc.1030.0048>

- Estébanez, B. (2 de Octubre de 2019). *Evolución del reclutamiento: del 1.0 al 4.0*. Obtenido de GBS Recursos Humanos: <https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/evolucion-del-reclutamiento/>
- Eurostat. (15 de Febrero de 2024). *Population Structure indicators at National Level*. Obtenido de Eurostat Data Browser: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/DEMO_PJANIND__custom_815687/bookmark/line?lang=en&bookmarkId=4c802ba9-e830-435d-9655-509676433a5c
- Fingerman, K. L., Pillemer, K. A., Silverstein, M., & Suito, J. J. (2012). The Gerontologist Vol. 52. En *The Baby Boomers' Intergenerational Relationships* (págs. 199-209). Oxford University Press.
- Foss, A., Scalice, S., & Zhao, M. (2024). *Workplace Learning Report 2024*. Obtenido de LinkedIn Learning: <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report>
- Fundación Confemetal. (Septiembre de 2020). *Parte I: Principios y Fundamentos del Mentoring*. Obtenido de Fundación Confemetal: https://fundacionconfemetal.com/wp-content/uploads/2020/09/pr_p_ginas__S.Mentoring_1.pdf
- Galcerán, R. (27 de Julio de 2023). *La diversidad generacional preocupa y ocupa a la empresa española*. Obtenido de Grant Thornton: <https://www.grantthornton.es/perspectivas/tendencias/la-diversidad-generacional-preocupa-y-ocupa-a-la-empresa-espanola/>
- García Morales, E. (25 de Abril de 2023). *El retail supone el 4,7 % del PIB español y ocupa al 9,1 % de los trabajadores*. Obtenido de Fashion Network: <https://es.fashionnetwork.com/news/El-retail-supone-el-4-7-del-pib-espanol-y-ocupa-al-9-1-de-los-trabajadores,1509993.html#kota-gushiken>
- Gibson, J. W., Greenwood, R. A., & Murphy Jr, E. F. (2009). Generational Differences In The Workplace: Personal Values, Behaviors, And Popular Beliefs. *Journal of Diversity Management*.
- Graff, J. (21 de Abril de 2023). *Para atraer la nueva generación de talentos, es esencial cultivar valores empresariales sólidos*. Obtenido de World Economic Forum: <https://es.weforum.org/agenda/2023/04/para-atraer-la-nueva-generacion-de-talentos-es-esencial-cultivar-valores-empresariales-solidos/>

- Hänggi, B. (s.f.). *Randstad Workmonitor 2024*. Obtenido de <https://www.randstad.ch/en/workmonitor-2024/>
- INE. (s.f.). *Menos Nacimientos*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística: https://www.ine.es/prodyser/demografia_UE/bloc-2a.html?lang=es
- INE. (s.f.). *Una Población Envejecida*. Obtenido de Instituto Nacional de Estadística: https://www.ine.es/prodyser/demografia_UE/bloc-1c.html?lang=es
- International Labour Organization. (6 de Enero de 2023). *Working Time and Work-Life Balance Around the World*. Obtenido de International Labour Organization: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_864222.pdf
- Kipper Lezama, C. (17 de Septiembre de 2019). *Cómo gestionar la diversidad generacional en el lugar de trabajo: más que un reto una oportunidad*. Obtenido de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/c%C3%B3mo-gestionar-la-diversidad-generacional-en-el-lugar-cecilia-kipper/?originalSubdomain=es>
- Korn Ferry. (2018). *Millennials as Bosses: Forget Face-to-Face, Online Messaging New Norm for Communicating with Direct Reports, According to Korn Ferry Survey*. Obtenido de Korn Ferry: <https://www.kornferry.com/about-us/press/millennials-as-bosses>
- Krahn, H. J., & Galambos, N. L. (2012). *Work values and beliefs of "Generations X" and "Generations Y"*. Obtenido de Taylor & Francis Online: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13676261.2013.815701>
- L'Oréal. (24 de Octubre de 2023). *'L'ORÉAL FOR ALL GENERATIONS' PROMUEVE LA INTEGRACIÓN LABORAL DE SUS EMPLEADOS DE MÁS DE 50 AÑOS*. Obtenido de L'Oréal: <https://www.loreal.com/es-es/espana/news/human-relations/integracion-laboral-empleados-mayores-de-50/>
- López Barra, S., & Ruiz Otero, E. (2019). *Operaciones Administrativas de Recursos Humanos*. McGraw Hill.
- Mannheim. (1970). The Problem of Generations. En *The Psychoanalytic Review* (1963) (págs. 378-404).
- Mayo, A. (2012). *Human Resources or Human Capital? Managing People as Assets*. Obtenido de Ebook Central: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/lancaster/reader.action?docID=5293804>
- Media Relations Swatch Group. (2013). *Swatch Group History*. Obtenido de Swatch Group: <https://www.swatchgroup.com/en/swatch-group/swatch-group-history>

- Meta. (2024). *Encuestas de experiencia de los empleados*. Obtenido de Workplace from Meta: <https://es-la.workplace.com/resources/ways-to-work/culture/surveys>
- Mora, À. (2018). *¿Cómo puede el mentoring inverso ayudar al negocio?* Obtenido de Human Performance: <https://www.hpsconsultores.com/como-puede-el-mentoring-inverso-ayudar-al-negocio/>
- Muñoz, A. M. (s.f.). *Estudio y Análisis del departamento de Recursos Humanos*. Obtenido de Universidad de Zaragoza: <https://zaguan.unizar.es/record/9021/files/TAZ-TFG-2012-632.pdf>
- Niezurawska-Zajac, J., Kycia, R. A., & Niemczynowicz, A. (2023). *Managing Generation Z: Motivation, Engagement and Loyalty*. New York: Taylor & Francis.
- Notre Dame of Maryland University. (6 de Febrero de 2019). *The Evolution of Communication Across Generations*. Obtenido de Notre Dame of Maryland University: <https://online.ndm.edu/news/communication/evolution-of-communication/>
- Ortiz, P. (5 de Enero de 2024). *Dirección de Recursos Humanos: Qué es y para qué sirve*. Obtenido de Escuela de Empresarios: <https://edem.eu/direccion-de-recursos-humanos-que-es-y-para-que-sirve/>
- Parmelee, M. (2023). *2023 Gen Z and Millennial Survey*. Obtenido de Deloitte: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genzmillennialsurvey.html>
- Peñalver, A. (Enero de 2023). *El Mentoring Inverso: un método de transformación en el que ganan todos*. Obtenido de Capital Humano: https://capitalhumano.laleynext.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAA AAAAEActJTCq2NVA1TzZUS0wuKU3MccIPtgWzM8tSQxKTbA3UMINSb F0jDIDA0MTAxMxYrSy1qDgzP8_WyMDQwtDIyEAtLz8lNcTF2bY0LyU1LT MvNQWkJDOtEmhWSGVbqm1aYk5xqlpqUn5-NopJ8TATAH9HeXqGAAA AWKE#:~:text=El%20m
- Randstad España, S.L.U. (24 de Mayo de 2023). *Diversidad generacional en la empresa: más que una ventaja competitiva*. Obtenido de Randstad: <https://www.randstad.es/contenidos360/bienestar-laboral/la-diversidad-generacional-es-una-ventaja-competitiva/>
- Real Academia Española. (2023). *Generación*. Obtenido de Diccionario de la Lengua Española: <https://dle.rae.es/generaci%C3%B3n>

- Roy, S. (27 de Diciembre de 2022). *Top 10 Ways to Effectively Communicate with Generation Z*. Obtenido de LeadSquared: <https://www.leadsguarded.com/industries/education/how-higher-education-communicates-with-gen-z/>
- Seguridad Social. (2024). *Requisitos*. Obtenido de Seguridad Social: <https://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/PrestacionesPensionesTrabajadores/10963/28393/28396/28472>
- Symonds, C., & McBrayer, B. (11 de Diciembre de 2023). *Creating a Culture of Belonging Through Your DEIB Practices*. Obtenido de Factorial: <https://factorialhr.com/blog/deib/#deib->
- Symonds, C., & McBrayer, B. (11 de Diciembre de 2023). *What are DEI initiatives? Ultimate guide*. Obtenido de Factorial: <https://factorialhr.com/blog/dei-initiatives/#What-are-DEI-initiatives>
- Traverso, A. (8 de Agosto de 2023). *Descifrando el Impacto de las Generaciones en el Lugar del Trabajo: La Clave para una productividad Superior*. Obtenido de LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/descifrando-el-impacto-de-las-generaciones-en-lugar-trabajo-traverso/?originalSubdomain=es>
- Trisca, L. (2021). *Cómo los innovadores programas de formación y desarrollo de Google capacitan a los empleados*. Obtenido de Zavvy by Deel: <https://www.zavvy.io/es/ejemplos-de-rrhh/employee-development-at-google>
- Viaña, A. (20 de Abril de 2017). El grupo Swatch invierte en innovación. *Expansión*.
- Vogels, E. A. (9 de Septiembre de 2019). *Millennials stand out for their technology use, but older generations also embrace digital life*. Obtenido de Pew Research Center: <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/09/09/us-generations-technology-use/>
- World Economic Forum. (30 de Abril de 2023). *The Future of Jobs Report 2023*. Obtenido de World Economic Forum: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>
- Zapata, L. (24 de Octubre de 2011). *El dpto de comunicación interna en NESTLÉ*. Obtenido de Blog especializado en comunicación interna: <https://comunicacioninternaeficaz.wordpress.com/2011/10/24/el-dpto-de-comunicacion-interna-en-nestle/>