



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

# **IMPACTO DE LA GENERACIÓN "MILLENIAL" EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL**

Autor: María Cristina de Mata Sordo

Director: Juan José López Jurado



## Resumen

La transformación digital está irrumpiendo de manera muy rápida en la forma de operar de las empresas, aumentando la competitividad en todos los sectores. Las compañías deben de integrarla dentro de su estrategia para aumentar la creación de valor con los clientes y seguir siendo competitivas. Para llevar a cabo este cambio es necesario realizar numerosos esfuerzos, el más significativo es el empleo de recursos adicionales ante la falta de formación de los empleados en cuanto a cualificaciones digitales. Por ello, el objetivo de este trabajo es estudiar si la generación denominada “Millennials” entra dentro de los factores de éxito de la transformación digital.

Para este fin, se ha llevado a cabo un estudio inductivo comenzando por la revisión de la literatura existente sobre el tema y finalmente, se ha realizado una entrevista personal a 5 grandes compañías obteniendo diversas conclusiones. El acuerdo en abordar y mejorar la implantación dentro de la transformación digital es un denominador común entre la muestra. Además, parece que la generación de los Millennials cumple con las características que demanda este cambio pues son nativos digitales, están abiertos al cambio y a la diversidad y entienden muy bien las necesidades de desarrollo de las compañías.

Palabras clave: transformación digital, disrupción digital, digitalización, tecnología, Millennials, generación, adaptación, cambio.

## **Abstract**

The digital transformation is quickly bursting in the way companies operate, increasing the competitiveness in all sectors. Companies must integrate it in their strategy to increase the value creation with the customers and remain competitive. In order to implement this transformation it is necessary to make numerous efforts, the most significant one is the use of additional resources due to the lack of digital qualifications regarding the employees. Therefore, the main objective of this research paper is to study if the “Millennials” generation is within the success factors of digital transformation.

For this purpose, an inductive study has been carried out, starting with the revision of the existing literature regarding the subject and finally, conducting a personal interview to 5 large companies, obtaining diverse conclusions. The agreement to address and improve the implementation within the digital transformation is a common denominator among the sample. In addition, it seems that the Millennials generation meets the characteristics required by this digitalization since they are digital natives, open to change and diversity and understand the development needs of companies.

Key words: digital transformation, digital disruption, digitalization, technology, Millennials, generation, adaptation, change.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b> .....	<b>1</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>2</b>
<b>PARTE I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>4</b>
1.1 PROPÓSITOS Y CONTEXTUALIZACIÓN DEL TEMA.....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	5
1.3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
1.4 ESTRUCTURA.....	8
<b>PARTE II. MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>9</b>
2.1 TRANSFORMACIÓN DIGITAL.....	9
2.1.1 <i>El internet de las cosas (IoT)</i> .....	15
2.1.2 <i>Cloud computing</i> .....	16
2.1.3 <i>Blockchain</i> .....	17
2.1.4 <i>AI (Artificial Intelligence)</i> .....	18
2.2 LAS GENERACIONES .....	19
2.2.1 <i>Los Millennials</i> .....	21
2.2.1.1 La generación en el mundo laboral .....	23
<b>PARTE III. OBJETIVOS, METODOLOGÍA Y MUESTRA</b> .....	<b>27</b>
3. OBJETIVOS.....	27
4. METODOLOGÍA.....	28
<b>PARTE IV. RESULTADOS Y CONCLUSIONES</b> .....	<b>32</b>
6. RESULTADOS.....	32
6.1 <i>Transformación digital</i> .....	32
6.1.1 Implicación de las compañías frente a la transformación digital.....	32
6.1.2 Principales desafíos .....	34
6.1.3 Ventajas de la transformación digital.....	36
6.2 <i>Millennials</i> .....	38
7. CONCLUSIONES .....	44
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>48</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>51</b>
ANEXO A. GUIÓN DE ENTREVISTA.....	51
ANEXO B. ENTREVISTA EUROPCAR.....	52
ANEXO C. ENTREVISTA MONTBLANC .....	54
ANEXO D. ENTREVISTA ABBOTT LABORATORIES .....	57
ANEXO E. ENTREVISTA CAIXABANK.....	59
ANEXO F. ENTREVISTA IBERIA.....	61

## **PARTE I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Propósitos y contextualización del tema**

Esta investigación pretende realizar un estudio sobre el impacto de la llamada generación “Millennial” en la transformación digital de las empresas escogidas para la muestra.

Para lograr este objetivo, será fundamental abordar un marco teórico en el que se tomarán en cuenta dos campos principales de estudio: la transformación digital y los Millennials. Primeramente, dentro de la transformación digital se estudia cómo ésta crea valor para la empresa, las dificultades y necesidades en cuanto a medios y personal y finalmente los diferentes programas existentes para implantarla. El segundo campo serán los Millennials. Para contextualizarlo mejor se comenzará explicando las características de las generaciones anteriores y finalmente se podrá el foco en esta generación, sus inquietudes, estilo de vida, valores y ambiciones dentro del mundo laboral.

Los objetivos de este trabajo son:

- Analizar cómo están abordando las compañías la transformación digital, principales cambios, ventajas y desafíos que conlleva.
- Estudiar si la generación denominada “Millennials” realiza alguna aportación específica en este fenómeno.
- Comprobar si se trata de un mito o una realidad, y descubrir las características que se le asocian a esta generación.

## 1.2 Justificación

La transformación digital es una realidad que está irrumpiendo en las empresas de manera muy rápida. Las operaciones y los servicios digitales están aumentando el estándar de competitividad en todos los sectores. Como consecuencia, para aprovechar la oportunidad, las compañías deben integrarlo dentro de la estrategia estableciendo un nuevo modelo operativo que ayude a mejorar la creación de valor de los clientes. (Ehrlich & Habrich, 2017).

Los consumidores pasarán a ser el centro de los cambios en la cadena de valor, productos y servicios ya que estos estarán cada vez más customizados pues, gracias al uso de los datos y de las herramientas de la transformación digital, se podrá obtener con más exactitud lo que realmente quiere el cliente.

Para llevar a cabo este cambio es necesario hacer numerosos esfuerzos, fundamentalmente una gran inversión económica, la utilización de más recursos, una tecnología más avanzada y un cambio de mentalidad dentro de los empleados. El mayor desafío de las empresas no es la tecnología sino sus empleados ya que el éxito de la implantación depende de las cualificaciones digitales que necesitan los trabajadores para desarrollar procesos y servicios digitales. Las empresas necesitarán captar, retener y entrenar a nativos digitales u otros empleados que se sientan cómodos al trabajar en un ecosistema y entorno dinámico (Geissbahuer, Vedso, & Schrauf, 2016).

En este último factor entra en juego la generación de los Millennials. Se les conoce como nativos digitales pues nacieron cuando la tecnología estaba en pleno auge. Además, tienen una especial facilidad a la hora de adaptarse ya que han crecido en un tiempo de cambio muy rápido. Por otro lado, la globalización se ha acelerado y por ello esta generación ha estado expuesta a muchas más culturas, personas, oportunidades de viaje, información y bienes en comparación con las generaciones anteriores. Debido a que el grupo estudiado parece el más indicado para apoyar el cambio digital, las compañías tendrán que buscar soluciones y encontrar las verdaderas motivaciones para reducir la alta rotación que existe en la vida laboral de los Millennials.

Sobresalen dos argumentos de cara a justificar este trabajo. Como se ha comprobado en numerosos artículos de investigación, que se desarrollan más adelante, las empresas están teniendo dificultades para llevar a cabo una digitalización con éxito. El segundo aspecto que justifica este estudio señala que nos encontramos en un clima laboral cambiante y de antemano, parece que son los Millennials los que cumplen las características que las compañías demandan a los empleados para hacer frente a la transformación digital.

### **1.3 Metodología de la investigación**

El trabajo de investigación ha sido realizado utilizando diversos métodos de búsqueda de información, recurriendo a diferentes fuentes de datos dependiendo de los objetivos propuestos anteriormente. En primer lugar, se ha decidido llevar a cabo una revisión de la literatura existente sobre el tema estudiado y así crear un marco teórico para apoyar el estudio empírico sobre la transformación digital y los Millennials. Para este propósito, se ha obtenido la información de fuentes de datos como artículos académicos, periodísticos, revistas de universidades destacadas, informes de consultoras y además se han incluido secciones de libros de autores expertos en la materia. A todos estos recursos se ha tenido acceso a través de bases de datos como Business Source o Google Scholar.

En segundo lugar, se ha decidido llevar a cabo una investigación de carácter cualitativo donde se pretende analizar la visión ante este fenómeno de las propias empresas que son las que están sufriendo este cambio. La finalidad es comparar lo que previamente se ha expuesto en el marco teórico por medio de la revisión de artículos, con la manera en la que las empresas están actuando ante esta revolución tecnológica, contrastándolo con la verdadera aportación que hacen los Millennials. Para la correcta consecución de los objetivos, se ha llevado a cabo una entrevista personal o cara a cara con directivos de grandes empresas, cabe aclarar que los objetivos se estudian el punto de vista de la compañía y de una forma más global pues contamos con la opinión de los dirigentes.

## 1.4 Estructura

El presente Trabajo de Fin de Grado estará estructurado en las siguientes partes:

La primera parte es la introducción donde se expone un breve resumen del trabajo, se explica el valor que se pretende aportar, cómo se ha generado este valor y la justificación de la necesidad de investigación que hay respecto al fenómeno estudiado.

En la segunda parte se aborda el marco teórico construido a partir de la revisión de la literatura ya escrita sobre fenómenos como la transformación digital y los diferentes puntos de vista sobre la implantación dentro las estrategias de la compañía. La investigación continúa estudiando las diferentes generaciones, haciendo hincapié en la generación denominada Millennial puesto que es el objetivo de estudio de esta investigación.

En la tercera parte se explica detalladamente cómo se llevará a cabo el estudio empírico sobre la aportación de la generación Millennial a la transformación digital de las empresas. Se explicarán los objetivos que se pretenden alcanzar por medio de la técnica cualitativa, el proceso que se ha seguido para crear las preguntas de la entrevista y por último, una breve descripción de las empresas objeto de la muestra.

Por último, en la cuarta parte se presentan y analizan los datos más relevantes que se han recogidos en el estudio de campo realizado a través de una encuesta a las empresas. Seguidamente, se exponen las conclusiones del trabajo, comparando lo estudiado en la revisión de la literatura presente en el marco teórico y los resultados de las entrevistas personales.

## PARTE II. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Transformación digital

La tecnología ha mejorado drásticamente y se ha hecho más inteligente. En la anterior década, algoritmos de inspiración cognitiva han permitido que las máquinas aprendan de manera eficiente conceptos abstractos sin supervisión. La expansión de los datos, unos 2.5 quintillones de bytes al día, han alimentado enfoques más empíricos y en tiempo real para la resolución de problemas empresariales. Los continuos avances en el hardware y la arquitectura informática escalable han reducido los costes permitiendo a las empresas aventajarse de esta explosión de datos. Vivimos en una utopía tecnológica en la que, temas como el Big Data, análisis avanzados o la inteligencia artificial están de los primeros temas en la agenda de los CEO. Este hecho es un signo de que las compañías ven la tecnología como una respuesta potencial de muchos e incluso todos sus desafíos (Reeves, Ueda, Gerbert, & Dreischmeier, 2016).

En los negocios, las empresas crean valor para sus accionistas y otros grupos de interés mediante cambios fundamentales o metamorfosis, lo cual se consigue gracias a la aplicación de tecnologías digitales. La combinación de avances tecnológicos como los sensores de datos de bajo coste, la potencia de la informática y el almacenamiento, la inteligencia artificial, la movilidad y la robótica que significan que una cantidad de procesos de negocios se automatizarán en los próximos años. Estas posibilidades tecnológicas están creando enormes cantidades de valor y disrupción en los negocios. (BCG, 2019).

A medida que entran nuevos competidores con ventajas de costes estructurales y una cultura de “primero lo digital”. Los nuevos competidores ofrecen soluciones que a menudo son más simples, más baratas o más convenientes para los clientes (por ejemplo: Uber, Airbnb, Alibaba, Netflix). O bien pueden proveer servicios a mercados que ante no podían ser satisfechos como la banca móvil en mercados en vías de desarrollo. A pesar de que estos nuevos disruptores son diferentes entre sí, todos muestran la capacidad de aprovechar las tecnologías digitales para comprender al cliente, detectar cambios en el mercado e innovar más rápido que la competencia. Casi tres cuartos (72 por ciento) de los más de 600 encuestados de una encuesta reciente de Harvard Business Review Analytic Services dicen que sus operaciones serán susceptibles a esta amenaza en los próximos tres años (IBM, 2016).

Saber que la disrupción digital está ocurriendo y hacer algo al respecto son dos conceptos totalmente distintos. El filósofo William James estableció “pensar es para hacer”, queriendo decir que nuestro propósito de saber cosas es permitirnos actuar de acuerdo con ese conocimiento. Por lo tanto, cabe esperar que todas las organizaciones que tienen una estrategia bien desarrollada y un plan de acción para responder a esta transformación digital. Pero la realidad es muy diferente, la investigación sobre negocios digitales de MIT SMR y Deloitte Digital preguntó a los encuestados “¿hasta qué punto van a irrumpir la tecnología digital en vuestra industria?”. La gran mayoría (87%) de los ejecutivos interrogados indicaron que estas tecnologías iban a incidir de gran o moderada forma en sus industrias. Solamente el 3% de los encuestados pensaban que las tecnologías digitales no iban a tener ningún tipo de impacto en su mercado. También preguntaron si las compañías estaban preparadas adecuadamente para el suceso que se avecinaba. Únicamente el 44% afirmó que sus compañías estaban haciendo lo necesario para afrontar la situación que sabían que iban a vivir (Kane, 2018).

La brecha entre el 87% que decía que la disrupción digital iba a afectar a su industria y el 44% que decía que su compañía estaba preparada es asombroso (Kane, 2018). La mayoría de las empresas saben que está ocurriendo, pero sólo la minoría creen que están haciendo lo suficiente para responder de manera efectiva.

Una de las razones por las que puede que las compañías no están actuando es que los ejecutivos no entienden lo suficiente sobre la tecnología para hacer los cambios o comprender la urgencia. Puede ser que esos miembros de la junta e inversores se centren más en los beneficios a corto plazo antes que la viabilidad a largo plazo. También puede ser que muchos líderes están contando los años hasta su jubilación, y que no tengan la energía suficiente o el interés de sumergirse en este tipo de cambios que serán necesarios para que la organización se adapte a un futuro en el que ellos no participarán.

En otro estudio preguntaron hasta qué punto las compañías veían las tecnologías digitales como una oportunidad o como una amenaza. La disparidad de las respuestas fue chocante. Mientras que un 75% de respuestas establecían que sus empresas respondían adecuadamente indicaban que su organización veía este problema como una oportunidad mientras que el 25% lo consideraba una amenaza (Kane, 2018).

Podemos observar los anteriores datos en el gráfico a continuación:



Figura 1: Perspectivas en el impacto digital (Kane, 2018).

Un artículo de Harvard Business Review plantea 7 cuestiones antes de la transformación digital en una empresa. La primera cuestión es si es una mejora o una transformación digital ya que la mayoría de las compañías que tienen como objetivo la transformación digital acaban por hacer mejoras digitales. Esto lo consiguen utilizando tecnología para aumentar la eficiencia o la efectividad de una actividad que ya está realizando la compañía. Por ejemplo, incrementar el gasto en marketing para canales digitales o mejorar el sistema de comunicación interna. Por otra parte, una transformación digital ocurre cuando la tecnología se utiliza para cambiar el modo de operar, particularmente alrededor de la interacción con el cliente y la forma en la que creamos el valor. Por ejemplo, Apple utiliza su red de desarrolladores para crear software para sus dispositivos (Libert, Beck, & Wind, 2016).

La siguiente cuestión es si los trabajadores de la empresa están realmente involucrados. La tecnología digital y los modelos de negocio están en el punto de mira de todos los ejecutivos, y hay expectativas que la mayoría de las compañías tienen que cambiar para sobrevivir. Sin embargo, uno de los mayores problemas es que el equipo que lidera la transformación digital no están particularmente apasionados por la idea (Libert, Beck, & Wind, 2016). Todos tenemos creencias fundamentales sobre lo que crea valor en el mundo y ahí es donde ponemos nuestro tiempo, atención y capital. La mayoría de los líderes cuentan con décadas de experiencia en las que se han enfocado en los mismos activos. Cambiar y alejarse de estas prioridades tan habituales requiere autorreflexión y un gran esfuerzo para crear nuevos patrones en el pensamiento y en la acción. Además, a medida que las máquinas y la inteligencia artificial tiene cada vez más importancia en las operaciones de una compañía, el rol de los humanos va a cambiar. Muchos de los nuevos trabajos que surgirán serán creados para personas que diseñen procesos aumentados y automatizados, los cuales irán mejorando continuamente. Con el paso del tiempo, se espera ver un cambio de los procesos operados por humanos a los procesos diseñados y auditados por los humanos. Las implicaciones para el talento y las organizaciones son profundas (BCG, 2019).

Otro punto fundamental en la transformación digital es si las compañías están preparadas para compartir la creación de valor con sus clientes. Así como Uber se apoya en su red de conductores, Airbnb en su red de propietarios de inmuebles o Ebay confía en su red de vendedores. Estas conexiones son esenciales para las compañías y, al acceder a activos externos, las empresas son capaces de adquirir una rentabilidad muy superior. Compartir la carga de trabajo parece una posición ganadora muy clara. Sin embargo, muchos líderes dudan a la hora de renunciar al control y la confianza a una red que se encuentra fuera de su cadena de mando. Trabajar con estos grupos externos requiere un liderazgo nuevo y creativo, pero también pueden permitir a las compañías sumergirse en capacidades y recursos no utilizados (Libert, Beck, & Wind, 2016). Por lo tanto, el valor vendrá más determinado por el número y calidad de las relaciones con los clientes que por el tamaño de las transacciones del producto o servicio. La línea entre los productos y los servicios acabará desapareciendo mientras y en algunos casos desaparecerán. Mientras los cambios ya han sido de gran alcance, la experiencia perfecta del cliente todavía está en su adolescencia. (BCG, 2019)

Por otro lado, destacamos otra de las cuestiones que es cómo medir el valor que se pretende crear. Gran parte de las compañías se centran en el capital físico o humano, realizan un seguimiento del inventario, productividad y otros KPIs (Key Performance Indicators). Sin embargo, la transformación digital no siempre afecta a los KPIs que la compañía ya está midiendo y este cambio necesitará nuevos indicadores. Por supuesto, el objetivo final de la transformación es para afectar positivamente a los ingresos, la rentabilidad y el valor para los inversores.

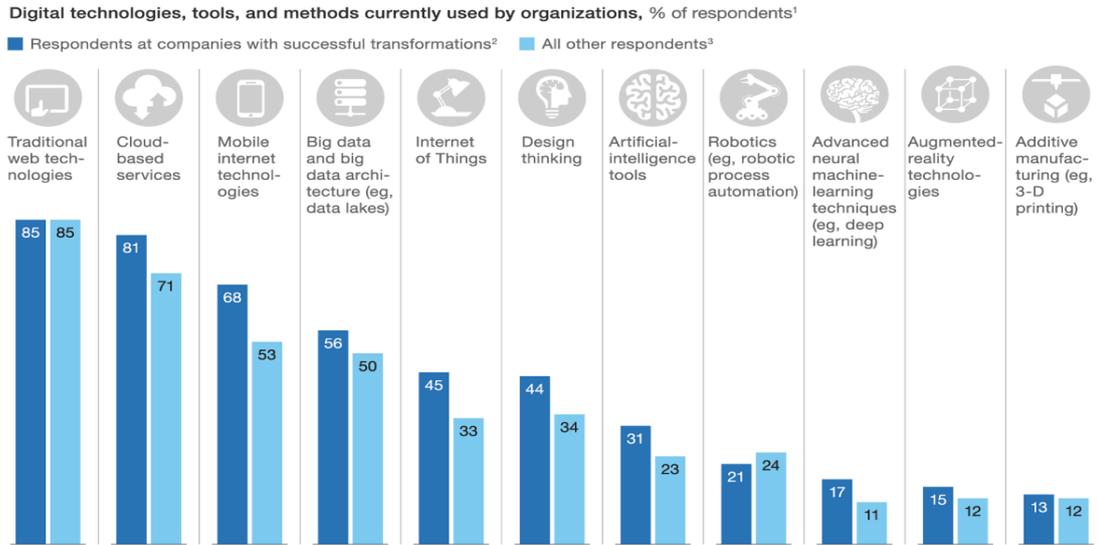
Desde otro punto de vista, una nueva visión del negocio necesitará nueva plantilla para crearlo. En muchas ocasiones, los nativos digitales necesarios en la compañía no se encuentran actualmente dentro de la organización o al menos no el número necesario para generar este cambio. Para abrir paso a los transformadores digitales, hay que realizar elecciones difíciles en cuanto al equipo y a la dirección (Libert, Beck, & Wind, 2016).

Sin embargo, alcanzar el éxito cuando se lleva a cabo esta transformación es difícil. En una encuesta de McKinsey Global Survey en las transformaciones digitales, más de ocho de diez encuestados dice que sus compañías han llevado a cabo estos esfuerzos durante los últimos cinco años, pero el éxito está demostrando ser complicado. Mientras que en estudios anteriores observaron que menos de un tercio de las transformaciones organizacionales fueron exitosas en mejorar el rendimiento de la compañía, los últimos resultados revelan que el porcentaje de éxito es todavía menor.

Al mismo tiempo, los resultados de transformaciones digitales exitosas cuentan con una tecnología más avanzada que las demás compañías. Esto puede resultar complejo pues un conjunto más amplio de tecnología podría resultar en una ejecución más compleja de las iniciativas de transformación y, por lo tanto, más oportunidades de fallas. Pero las organizaciones con transformaciones exitosas son más propensas a utilizar tecnologías más sofisticadas como inteligencia artificial, IoT (el internet de las cosas) o técnicas avanzadas de machine-learning (McKinsey, 2018)

Exhibit 1

Organizations with successful transformations deploy more technologies than others do.



<sup>1</sup> Respondents who answered "other" or "don't know" are not shown.  
<sup>2</sup> Respondents who say their organizations' transformations were very or completely successful at both improving performance and equipping the organizations to sustain improvements over time, n = 263.  
<sup>3</sup> n = 1,258.

McKinsey&Company

Figura 2: Organizaciones con transformaciones exitosas emplean más tecnologías que las demás. (McKinsey, 2018).

Otro de los resultados obtenidos en el estudio confirma que desarrollar el talento y las habilidades a lo largo de la organización es uno de los factores más importantes para el éxito en el esfuerzo del cambio digital. Sobre sus 21 factores de éxito, tres de ellos se relacionan directamente con las capacidades digitales de los trabajadores. Primero, hay que redefinir los roles y las responsabilidades individuales para que se alineen con los objetivos de la transformación. Otro de los factores se relaciona con la participación de los roles específicos de los integrantes y gerentes de innovación tecnológica, quienes superan las brechas potenciales entre las partes tradicionales y digitales del negocio. Las personas en estos roles ayudan a fomentar capacidades internas más fuertes entre los compañeros de trabajo (McKinsey, 2018). La transformación digital requiere cambios culturales y de comportamiento como la toma de riesgos calculada, una mayor colaboración y centrarse más en el cliente como también afirmada el artículo de Harvard Business Review.

Para las compañías del futuro, los datos pasarán a ser un gran activo y el aprendizaje una capacidad esencial. A su vez, tienen muchas posibilidades de ser una ventaja competitiva única y protegible en un futuro, los “sentidos” de las máquinas de una empresa. Para capturar completamente los beneficios de la inteligencia artificial y el aprendizaje, y para hacer que la economía de invertir en tecnología funcione, las empresas deben de ser inteligentes sobre cómo construyen sus datos y plataformas digitales acorde con los sistemas que han heredado. (BCG, 2019).

### **2.1.1 El internet de las cosas (IoT)**

El internet de las cosas es la próxima barrera en la revolución digital. Conecta a las personas, los lugares, los productos y , gracias a esto, ofrece oportunidades de creación de valor para una amplia gama de partes interesadas (Deloitte, 2018). Puede ayudar a las compañías a incrementar la productividad, recortar costes, ofrecer nuevos productos y servicios y desplegar nuevos modelos de negocio. Sin embargo, el internet de las cosas puede requerir una integración extensiva y un personal muy cualificado para su implementación. También, normalmente crea nuevas demandas de seguridad e interoperabilidad, es decir, la capacidad de “hablar” entre sistemas de ordenadores muy variados. Frente a esto, expertos de Wharton y NTT DATA estudian por qué las compañías no pueden permitirse ignorar el IoT (Internet of Things) en la era digital para ganar una ventaja competitiva (Knowledge@Wharton, 2016).

El IoT es un ecosistema que consiste en sensores de datos, redes, almacenamiento en la nube, aplicaciones y aparatos, todos trabajando de forma conjunta ayudan a empresas y consumidores a manejar sus vidas digitales en una manera más inteligente. El internet de las cosas también llevará al siguiente nivel de la adopción digital a través de las industrias de consumo, manufacturas, cadena de suministros y otras áreas. Por ejemplo, en una fábrica inteligente, el IoT puede conducir a un mejor control del inventario, un proceso de producción mejor y un menor tiempo de entrega. Los sensores en el suelo de la fábrica transmitirían constantemente datos a cada paso del proceso de manufactura, aportando a los operadores con la información que necesitan para producir mejor y a tiempo. La inteligencia en el negocio que se avecina podría incluso permitir a las compañías mandar de manera proactiva un técnico para arreglar una máquina antes de que se rompa (Knowledge@Wharton, 2016).

### 2.1.2 Cloud computing

Históricamente, las aplicaciones de las empresas han sido diseñadas para ejecutarse en sistemas de IT configurados a medida y cada aplicación requiere su propia configuración altamente personalizada de almacenamiento de computadora y recursos de red. En consecuencia, IT necesitaba ejércitos de administradores sólo para mantener los sistemas actualizados y funcionando, para introducir manualmente más capacidad cuando la demanda era alta o para aplicar arreglos rápidos cuando se daba un bajo desempeño. Para ahorrar tiempo, costes y mejorar los niveles de servicio, las empresas necesitan un mejor manejo de sus infraestructuras gracias a la estandarización y automatización. Adoptando la nube las compañías pueden reducir sus costes en un 30% o 40% y optimizar el uso de los activos de IT. Además, pueden mejorar la flexibilidad a la hora de cumplir las necesidades del negocio ya que los proveedores de la nube están ofreciendo cada vez soluciones más sofisticadas como el Big Data o machine-learning. (Bommadevara, Del Miglio, & Jansen, 2018)

La nube ha revolucionado la forma en la que muchas organizaciones distribuyen almacenamiento crítico y funciones informáticas. Así como el Wi-Fi aporta a los usuarios la libertad de acceder a internet desde distintos lugares, la nube puede liberar a los individuos y a las organizaciones de depender en servidores físicos que tengan que estar próximos. La virtualización inherente en la nube, puede servir como un elemento clave en la próxima ola tecnológica mezclando lo digital y lo físico. Con todos los datos digitales que producen hoy en día las compañías, la capacidad de almacenamiento y el análisis de datos, puede ser crítico para aportar una visión holística de las operaciones y permitir una toma de decisiones inteligente. Explicado de manera más simple, la nube ofrece un lugar para almacenar información crítica y la infraestructura necesaria para que las compañías puedan manejarlo (Killmeyer & Sniderman, 2019).

### 2.1.3 Blockchain

Si la nube permite el almacenamiento y la computación de datos no locales, y por tanto la adición o extracción de valor mediante el aprovechamiento de esos datos, blockchain admite el intercambio de ese valor. Como un mecanismo de valor o intercambio de activos que se ejecuta en un ambiente virtual y distribuido, el blockchain permite la transacción segura de datos valiosos en cualquier parte del mundo donde se encuentre un transactor. Este avance revolucionario, parece estar preparado para convertirse en un tejido de transacciones industriales y comerciales, uniendo datos de sensores, grupos de interés y sistemas (Killmeyer & Sniderman, 2019).

El Blockchain ofrece una solución a un problema creciente sobre cómo manejar redes de fabricantes y proveedores cada vez más complicadas en un momento en el que la transparencia, velocidad y agilidad son fundamentales. En prácticamente todas las industrias, están apareciendo ecosistemas muy complejos para producir nuestros productos conectados y cada vez más inteligentes. Estos ecosistemas están cambiando nuestra aproximación tradicional a la gestión de la cadena de suministro. Por ejemplo, es muy probable que hoy en día, un típico fabricante de automóviles trabaje con más de 30 socios y muchos proveedores de diversas industrias para producir las tecnologías, aplicaciones, plataformas y servicios necesarios para un coche inteligente. La tecnología de Blockchain, que ofrece un enfoque más descentralizado en cuanto a la aproximación del manejo y reparto de los datos, puede mejorar la transparencia, velocidad y sensibilidad de este ecosistema tan complejo (Ganeriwalla, Casey, Bender, & Gstettner, 2018).

#### **2.1.4 AI (Artificial Intelligence)**

La inteligencia artificial es un término colectivo para los sistemas informáticos que permiten percibir el entorno, pensar, aprender y tomar acción respondiendo a lo que sienten y sus objetivos. Alguna de las formas de AI que utilizamos hoy en día es la inteligencia asistida, la cual ayuda a realizar las tareas mejor y de manera más rápida, la inteligencia aumentada que ayuda a tomar mejores decisiones o la inteligencia autónoma que hace que el proceso de decisión sea automático sin la necesidad de una intervención humana.

Las máquinas están rápidamente mejorando las tareas que requieren creatividad e inteligencia como componer música, corregir un examen e incluso detectar emociones. También están mejorando en cuanto a la percepción que obtienen de datos no estructurados, incluyendo textos e imágenes. Un ejemplo emblemático de la aceleración de la inteligencia artificial es Google DeepMind's AlphaGo que sorprendió al mundo al derrotar al campeón mundial de Lee Sedol in Go, un juego que durante la siguiente década se creía que iba a ser impenetrable (Reeves, Ueda, Gerbert, & Dreischmeier, 2016).

Se cree que la inteligencia artificial, que cuenta con un mercado proyectado para alcanzar los 70 millones de dólares para el 2020, va a tener un efecto transformativo en el consumidor, la empresa y el gobierno en todo el mundo. Aunque existan determinados obstáculos que superar, los consumidores creen que la inteligencia artificial tiene el potencial de asistir en los avances médicos, democratizar lo servicios costosos, elevar el servicio al cliente deficiente e incluso liberar a una fuerza laboral sobrecargada (S.Rao & Verweij, 2017).

Desde un punto de vista empresarial, de acuerdo con un análisis realizado por Pwc, como resultado del desarrollo y la utilización de la aceleración de la inteligencia artificial, el PIB global en 2030 será un 14% mayor que equivale a 15.7 miles de millones de dólares adicionales. El impacto económico será impulsado por diferentes factores en cuanto la mejora de la productividad a través de la automatización de los procesos, más presencia tecnológica que apoye a la fuerza laboral o un incremento por parte de la demanda de los consumidores como resultado de la disponibilidad de productos mejorados por la personalización o mejor calidad de los servicios (S.Rao & Verweij, 2017) .

## 2.2 Las generaciones

El término generación viene definido por la Real Academia Española de la siguiente forma:

*“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”.*

Actualmente, hay cuatro generaciones compartiendo el lugar de trabajo y cada grupo aporta diferentes visiones, expectativas, ambiciones, sueños y valores e ideas. Es muy complicado que las personas de varias generaciones lleguen a un acuerdo y más aún dentro de una organización. Por ello, estudiaremos brevemente las principales características de las anteriores generaciones.

La primera son los Baby Boomers que nacieron tras la segunda guerra mundial donde se disparó el nacimiento de niños. Sobrevivieron a las mayores crisis y revoluciones de la historia actual, vieron como el hombre llegó a la luna y presenciaron como la televisión pasó del blanco y negro a color (Patterson & Pegg, 2002). Fueron muy afortunados ya que pocas generaciones han crecido en tiempos tan prósperos económicamente, no tenían que luchar por su supervivencia y podían permitirse preocuparse menos por la seguridad económica (Owram, 1997). Sus años críticos para unirse a la fuerza laboral, entre mediados de los años sesenta y finales de los setenta, fueron un periodo en el que la mayoría de los países europeos disfrutaban de un progreso económico significativo. Están mejor representados por el consumo como una expresión de ideología. Esto llevó a grandes expectativas de éxito y actualmente, este grupo ocupa puestos de mayor responsabilidad corporativa y tiene la mayor proporción de adictos al trabajo en la historia (Simón, 2007).

A pesar de que son muchos los que continúan trabajando en las compañías, la mayoría se aproximan al final de su carrera profesional. Por ello, los intereses actuales de esta generación en cuanto a la compensación económica serán propuestas atractivas a la hora de retirarse. Dentro de la organización ocupan comúnmente posiciones de liderazgo que han adquirido a través de numerosos años de carrera y promociones dentro de la empresa. Este grupo está haciendo frente a cambios tremendos en cuanto a la adaptación tecnológica personal y profesionalmente. Aprecian las promociones, las recompensas

económicas y están orientados principalmente a la consecución de objetivos. Su larga permanencia en los empleos hace que confíen más en sus empresas, suponiendo una mayor creencia en el compromiso y su perspectiva de trabajo está orientada al proceso (Patterson & Pegg, 2002).

Por otro lado, la generación X nacida aproximadamente entre 1961 y 1979, cuenta con la mejor formación académica y experiencia internacional de la historia. Comenzaron a romper los patrones de comportamiento tradicionales, demandando un entorno más informal y abandonando la autoridad jerárquica a favor de una estructura más horizontal y flexible. Fueron pioneros en políticas que involucran flexibilidad y conciliación. Esta generación es rica en empresarios porque la iniciativa personal predomina en un contexto de escepticismo hacia las grandes empresas (Simón, 2007).

Son amantes de la diversión, autónomos y aprenden rápidamente. Nacieron en una época donde las nuevas tecnologías como los ordenadores y los videojuegos estaban creciendo. Les complace tener un buen balance entre el trabajo y su vida personal y abrazar la diversidad. Son una generación un tanto revolucionaria sin temor a la ética laboral opresiva de la generación de los padres Baby Boomers. Además, son consideradas personas libres que persiguen la motivación personal y recompensas que cambian frecuentemente de trabajo para conseguir sus aspiraciones personales. Son extremadamente independientes, flexibles y valoran la igualdad de oportunidades (Lancaster & D., 2002).

Sus hijos, la generación Y o Millennials crecieron en una cultura de niños protegidos y queridos y se caracterizan por el uso de la tecnología como una parte fundamental en su vida ya que no es fácil para ellos entender un mundo sin ella. Como los miembros de la generación X, su infancia fue cómoda y próspera. Son más individualistas que generaciones anteriores y demandan autonomía en sus opiniones y comportamientos. Por otro lado, priorizan las actividades personales por encima de las consideraciones laborales (Simón, 2007). Más adelante se profundizará más en esta generación ya que es uno de los principales objetos de estudio.

Por último, la Generación Z, nacida entre 1995 y 2010 destaca por su escasez de habilidades interpersonales y su manera distinta de visualizar el trabajo debido a que son nativos digitales. Desde la juventud más temprana, han estado expuestos a Internet, a las redes sociales y a los sistemas móviles. Este contexto ha producido una generación hipercognitiva muy cómoda con la recopilación y referencia cruzada de muchas fuentes de información y con la integración de experiencias virtuales. Esta generación valora la expresión individual y evita las etiquetas, creen profundamente en la eficacia del diálogo para resolver los conflictos y mejorar el mundo (Francis & Hoefel, 2018).

### **2.2.1 Los Millennials**

En este apartado se revisan las características básicas de los Millennials ya que juegan un papel fundamental en las conclusiones que se pretenden alcanzar en el estudio.

Estudiando la fecha en las que comprende el nacimiento de esta generación, no hay ninguna universalmente consensuada. Los datos aportados por distintos autores son los siguientes; nacido alrededor de 1984 (Sinek, 2017), entre 1980 y el 2000 (Stein, 2013) (Barton, 2015), entre 1981 y 1996 (Parker, Graf, & Igielnik, 2019). Como podemos observar, la fecha de inicio tiene una variación muy pequeña pero no se puede englobar un intervalo específico para esta generación. A continuación, se puede ver una tabla con más referencias de las fechas que defienden diferentes autores.

TABLE 1: GENERATIONAL CATEGORIES AND ALTERNATE BIRTH YEARS (YEARS REFERRED IN BUREAU OF LABOUR STATISTICS IN AARP, 2007)	
Generations and Birth Years	Alternate Birth Years and Authors
<b>Baby Boomers</b> 1946–1964	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1943–1960 (Strauss and Howe, 1991)</li> <li>• 1946–1964 (Benson and Brown, 2011; Cogin, 2012; Dries et al., 2008; Meriac et al., 2010)</li> <li>• 1946–1962 (Davis et al., 2006)</li> <li>• 1946–1961 (Cennamo and Gardner, 2008)</li> </ul>
<b>Gen. X</b> 1965–1980	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1961–1981 (Strauss and Howe, 1991)</li> <li>• 1965–1976 (Benson and Brown, 2011)</li> <li>• 1965–1980 (Cogin, 2012; Dries et al., 2008; Meriac et al., 2010)</li> <li>• 1963–1981 (Davis et al., 2006)</li> <li>• 1965–1983 (Sullivan et al., 2009)</li> <li>• 1962–1979 (Cennamo and Gardner, 2008)</li> </ul>
<b>Gen. Y</b> 1981–2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1981–1995 (Cogin, 2012)</li> <li>• 1981–1999 (Meriac et al., 2010)</li> <li>• 1984–2002 (Sullivan et al., 2009)</li> <li>• 1981–2001 (Dries et al., 2008)</li> <li>• 1980–2000 (Cennamo and Gardner, 2008)</li> <li>• 1980–1994 (Smola and Sutton, 2002)</li> </ul>

Figura 3: Categorías generacionales y años de nacimiento alternativos  
(Years referred in Bureau of Labour Statistics in AARP, 2007)

Los Millennials han crecido en un tiempo de cambio muy rápido, dándoles un conjunto de prioridades y expectativas muy diferentes a la de las anteriores generaciones. La World Wide Web nació marcando el comienzo de la revolución tecnológica. Como tales, los Millennials son considerados “nativos digitales” del mundo ya que son la primera generación “siempre conectada” de la historia (Kurian, 2017).

En Estados Unidos, esta generación es la más grande que ha habido nunca ya que incluso superan a los Baby Boomers. Como resultado de este cambio de prioridades, esta generación está posponiendo hitos importantes como el matrimonio o los hijos (ha disminuido un 50% desde 1960), aunque esto no signifique que quieran estar solteros para siempre. Por otro lado, no solo se muestran reacios a comprar casas sino también artículos como automóviles, música y artículos de lujo. En su lugar, están acudiendo a un nuevo conjunto de servicios que proporcionan acceso a productos sin la carga de ser propietarios, dando lugar a un fenómeno llamado “economía compartida”. Además, la afinidad de los Millennials por las nuevas tecnologías está remodelando el espacio del comercio minorista ya que, al contar con tanta información, pueden comparar precios y

recurrir a marcas que ofrecen la máxima calidad al menor coste (Sachs, Goldman, 2015). En cuanto a la salud, buscan diariamente el bienestar puesto que hacen más ejercicio, comen más sanos y fuman menos que las generaciones anteriores. Utilizan aplicaciones móviles para hacer un seguimiento de los datos y encuentran en internet información de las comidas más sanas. Por extraño que parezca en comparación con anteriores generaciones, este es un hueco en el mercado en el que sí están dispuestos a gastarse dinero (Sachs, Goldman, 2015).

La globalización se ha acelerado y por lo tanto esta generación ha estado expuesta a muchas mas culturas, personas, oportunidades de viaje, información y bienes en comparación con las generaciones anteriores. Esto no sólo les ha convertido en personas más tolerantes a la diversidad, sino que también más propensos a buscarla, especialmente en el lugar de trabajo (Kurian, 2017). La generación se siente inquieta por el futuro. Al haber nacido con ordenadores en sus casas y Smartphones en sus manos, los estudiantes y jóvenes profesionales son muy conscientes de que la revolución de la industria 4.0 se nos echa encima y que la naturaleza del trabajo está cambiando rápidamente. La industria 4.0 está caracterizada por la unión de la tecnología física y digital como analytics, inteligencia artificial o el internet de las cosas. En este entorno, los Millennials y la siguiente generación anhelan líderes cuyas decisiones puedan beneficiar al mundo y a su trayectoria profesional (Cotteleer & Sniderman, 2018).

### **2.2.1.1 La generación en el mundo laboral**

Debido a los acontecimientos que han tenido lugar mientras crecían, tienen un conjunto de prioridades y expectativas muy diferentes a las generaciones previas. Una de ellas es la curiosidad, los Millennials antes de hacer algo, necesitan saber la razón por cual lo hace, el valor de la acción por adelantado y si deberían de invertir tiempo en la tarea. En promedio, permanecen dentro de un rol determinado como máximo tres años. Debido al grado de creación de las redes, la comparación con compañeros y la posibilidad de buscar empleo online, no es sorprendente la rapidez en la que los Millennials se vuelven hambrientos para el próximo desafío (Kurian, 2017).

Mientras que la generación X esperaba tener un balance entre su vida personal y el trabajo, los Millennials lo demandan. Si es posible para uno, es posible para todos y con tantas cosas que suceden fuera de su vida laboral, se espera que sea una norma en

cualquier especificación de trabajo. Podemos observar que la generación tiene mas seguridad ante sus decisiones cuando hay que desafiar al sistema. Tienen menos miedo de hacer preguntas, comparaciones o poner en duda las normas existentes. Si están pensando en algo, es muy probable que lo expresen (Kurian, 2017).

Las siguientes conclusiones son aportadas por el escritor y motivador inglés Simon Sinek en un monólogo donde analiza la generación estudiada. Los Millennials aparentemente son difíciles de manejar y acusados de ser narcisistas, egoístas, desenfocados, perezosos, etc. Lo que está ocurriendo en las empresas es que los líderes están preguntando a los Millennials qué es lo que quieren y estos responden que quieren trabajar en un sitio con propósito, generar un impacto. A pesar de encontrar un trabajo con propósito, no es suficiente ya que siguen sin estar satisfechos y eso es porque hay una pieza que falta que se puede dividir en cuatro factores. Crianza, tecnología, impaciencia y ambiente.

La generación creció sujeto a estrategias fallida de crianza donde les repetían que eran especiales y que podrían conseguir todo lo que se propusiesen en esta vida. De repente, entran en el mundo laboral y se dan cuenta de que no son especiales, sus padres les ayudaron en su juventud y se enfrentaron a los profesores y directivos, pero ahora no les pueden conseguir una promoción, y se dan cuenta de que no puedes tener algo simplemente porque lo quieras, sino que tienes que realizar esfuerzos. Jason Wingard, director de aprendizaje de Goldman Sachs dice que *“muchos Millennials tuvieron padres helicópteros, así que algunos pueden decir que han sido protegidos y tienen derechos, pero también recibieron oportunidades adicionales”*. En un instante, todas sus expectativas se vienen abajo y nos enfrentamos a la generación con menos autoestima que ha existido. El otro problema es que nacieron en un mundo de Facebook e Instagram, en otras palabras, tienen la habilidad de ponerle filtros a las cosas, en enseñarle a la gente que la vida es maravillosa incluso si uno no tiene su mejor día. La realidad de todo esto es que no hay tanta fuerza y que muy pocos lo saben todo (Sinek, Millennials in the Workplace, 2016).

En cuanto a la tecnología, la interacción con las redes sociales y los teléfonos móviles liberan un componente químico llamado dopamina, el mismo que nos hace sentir bien cuando se fuma, bebe o apuesta, en otras palabras, es muy adictivo. Tenemos restricciones en los anteriores vicios, pero no en el uso de los dispositivos electrónicos y esto afecta a la hora de crear relaciones profundas con las personas. Esta generación no sabe como lidiar con el estrés ya que, en vez de acudir a sus amigos, acuden a las redes sociales.

Ahora se añade el factor de la impaciencia, se criaron en un mundo de recompensa instantáneo, si quieren comprar algo en el instante acuden a Amazon, si quieren ver una película sólo tienen que abrir Netflix y así sucesivamente. Sin embargo, la satisfacción laboral y la fortaleza en las relaciones se les resiste a las anteriores recompensas instantáneas ya que son procesos lentos y complicados (Sinek, *Millennials in the Workplace*, 2016).

El ambiente corporativo da más importancia a los números, las ganancias a corto plazo que a los jóvenes de esta generación. Estas preferencias no les ayudan a aprender habilidades de cooperación, a superar los desafíos del mundo digital, la necesidad de recompensa instantánea o enseñarles la satisfacción de obtener algo a largo plazo. Esto se puede explicar por la falta que hay hoy en día de un buen líder que sepa manejar a esta generación. A las compañías no les queda otra opción que ayudar a esta generación asombrosa, idealista y fantástica a desarrollar habilidades sociales, a ganar confianza, aprender a ser paciente y encontrar un balance entre su vida y la tecnología (Sinek, *Millennials in the Workplace*, 2016).

Sin embargo, alguno de estos jóvenes se ha convertido en CEO de grandes compañías. El concepto de líder ha cambiado desde hace una década ya que antes los directores ejecutivos vestían muy formal, tenían una edad mucho más avanzada y casi más experiencia que años. En estos últimos años ha aparecido un conjunto de empresas globales que están presentes en los cinco continentes lideradas por jóvenes como Mark Zuckerberg (Facebook), Brian Chesky (Airbnb) o Evan Spiegel (Snapchat), convirtiéndose en líderes admirados más que ejecutivos exitosos.

En un mensaje de Mark Zuckerberg, CEO de Facebook, dirigido a la generación en la que él mismo está incluido, habla del propósito siendo este el sentimiento que crea la verdadera felicidad, ser parte de algo más grande que uno mismo, que eres necesario y que tienes algo mejor en lo que trabajar. También establece que él y su generación encuentran el propósito de forma instintiva pero que esto no es suficiente, habla de 3 maneras de crear un mundo donde todos tengan este sentido de propósito; participando en grandes proyectos significativos juntos, redefiniendo la igualdad para que todos tengan la libertad de seguir su objetivo y construir una comunidad alrededor del mundo.

En una entrevista realizada en 2015 en la universidad de Wharton a Jason Wingard, director de aprendizaje de Goldman Sachs, podemos ver su punto de vista ante los tipos de desafíos a los que las compañías se enfrentan gestionando trabajadores de distintas generaciones. El experto afirma que la creencia de que esta generación no quiere trabajar duro es mentira, quieren entender de manera más amplia la estrategia y los objetivos organizacionales. Además, debido a que son hijos de los Baby Boomers, una generación que trabajó muy duro en los años 80 y que sacrificó mucho la familia para escalar posiciones dentro de la empresa, demandan compañías flexibles que les de más balance entre el trabajo y la vida personal (Wingard, 2015).

Lo que verdaderamente necesitan son retos o metas y temas que les apasionen ya que les motivará para dedicarle más tiempo y esfuerzo, obteniendo así resultados positivos pues el dinamismo en su carrera es fundamental. Los Millennials se enfrentan a un mayor nivel de estrés, un alto nivel de competencia y al desafío del desempleo. Una de sus principales características es que su visión del trabajo está más orientada a los ingresos, el ambiente creativo de trabajo, el reconocimiento, la flexibilidad y el trabajo en equipo (Smola & Sutton, 2002).

Por ello, para retener a estos jóvenes dentro de las empresas hay que tener en cuenta varios factores clave. El primero es el impacto social de la empresa, para los Millennials el trabajo no es simplemente una forma de ganar dinero para el fin de semana. Esta generación es única en cuanto a la conciencia social, hoy en día un 63% esperan que sus superiores contribuyan a la causa social. Por otro lado, quieren socializarse tanto dentro como fuera del trabajo, les encanta ser parte de una comunidad con fuertes relaciones trabajando como “una familia”.

Otro factor es un mentor dentro de la empresa, aunque sean conocidos por tener una visión muy clara de su futuro, necesitan que alguien les guíe para aprovechar esa ambición, refinar las ideas y centrarse en desarrollar esas fortalezas. El reconocimiento de las tareas por muy rutinarias o pequeñas que sean, incluir su opinión dentro de las decisiones ayuda también a la retención de esta generación (Kurian, 2017).

## PARTE III. OBJETIVOS, METODOLOGÍA Y MUESTRA

### 3. Objetivos

Tras analizar el estado de la cuestión, surgen ciertas incógnitas que se pretenden responder respecto a los dos temas que se plantea estudiar en el marco teórico. Por esta razón, los objetivos de la investigación son los siguientes:

Dentro de la transformación digital:

1. Analizar si las empresas son conscientes de que tienen que implementarla.
2. Estudiar si supone un cambio en la estructura de la empresa, la creación de nuevos departamentos o si implica lanzar nuevos productos o servicios.
3. Detectar los principales desafíos y determinar si las capacidades digitales de los empleados es uno de ellos.
4. Averiguar si se mejora la productividad y la creación de valor con los clientes.

Dentro de los Millennials:

5. Determinar el porcentaje que participa en la transformación digital y si hacen alguna aportación específica que facilita este cambio.
6. Examinar a nivel de integración el compromiso que tienen con los objetivos empresariales.
7. Detectar si dentro de sus preferencias laborales, un buen balance entre su vida personal y profesional tiene mucho peso.
8. Averiguar ante la alta rotación laboral, si son los Millennials o las empresas las que se tienen que adaptar.
9. Analizar si cuentan con una mejor preparación que las anteriores generaciones.

#### 4. Metodología

Para conseguir dar respuesta a los objetivos anteriormente descritos se realizará un trabajo de investigación de manera inductiva. Se comenzará con la recogida de datos mediante artículos académicos sobre conceptos como la transformación digital y los Millennials, haciendo hincapié en sus intereses, inquietudes, estilo de vida y actitud frente al mundo laboral para entender el problema.

Por otro lado, también cabe considerar el punto de vista de las empresas. Por ello, una vez se haya estudiado el fenómeno y se hayan obtenido los conceptos pertinentes, se obtendrán datos de fuentes primarias a través de técnicas cualitativas, concretamente entrevistas personales o cara a cara. Recopilando toda esta información se pretende entender el gran cambio que está teniendo lugar en las compañías con la transformación digital y en especial la aportación de la incorporación de la nueva generación denominada “Millennials”.

Tras la lectura del segundo capítulo de “Investigar en comunicación”, se concluye que el método cualitativo es una manera sistemática de investigar que permite comprender experiencias, procesos y comportamientos. (Berganza Conde & J.A, 2005). Este procedimiento se utilizará en la segunda parte del trabajo como instrumento de análisis y recogida de datos. La finalidad de este proceso es realizar una comparación entre lo que se ha encontrado en el marco teórico, a través de la revisión de artículos académicos, y lo que realmente está sucediendo en las empresas.

Según los expertos, el método de la entrevista personal obtiene respuestas más exactas y normalmente con mayores garantías pues se obtiene una mayor sinceridad. Por otro lado, facilita tratar temas difíciles y capta un elemento muy importante que es la espontaneidad, permitiendo que las respuestas puedan ser mejor analizadas después (Berganza Conde & J.A, 2005). Además, se ha recurrido a profesionales de distintos sectores para obtener una visión más amplia de los objetivos de estudio.

A la hora de formular las preguntas, uno de los principales focos que se establecen en la entrevista es obtener los objetivos de investigación. A su vez, se intenta orientar al entrevistado para que la respuesta cuente con la mayor precisión posible para ayudar al propósito del trabajo de investigación. La estructura de la entrevista fue desde preguntas más generales a aspectos más específicos. Por lo tanto, se comenzó preguntando sobre la transformación digital en la empresa, sus ventajas, desafíos y principales aportaciones y se concluyó preguntando sobre la generación Millennial en este contexto, sus aportaciones, compromiso con la compañía y preferencias laborales entre otros.

Previo a realizar las entrevistas, los participantes fueron informados mediante un email con el principal objetivo del trabajo, el contenido de la entrevista y el tratamiento de datos que tendrán un fin exclusivamente académico. Asimismo, también se pidió su consentimiento para poder poner datos como su nombre, puesto o empresa en la que trabajan. Para obtener más información y favorecer la diversidad en las respuestas, se realizó un tipo de pregunta abierta (Anexo X), las entrevistas tuvieron una duración aproximada de treinta minutos con cada ejecutivo.

La muestra de compañías que se ha escogido incluye diversos sectores para obtener una visión más global de este fenómeno. La mayoría de las empresas son multinacionales a excepción de los bancos que representan grandes compañías españolas, todas ellas contando con numerosos años de experiencia. Debido a que las compañías no nacieron digitales, será interesante ver cómo se han adaptado a la transformación digital.

Los siguientes datos han sido obtenidos desde la página oficial de las compañías encuestadas y las empresas que forman la muestra son:

- Europcar: líder mundial en alquiler de coches y vehículos comerciales con más de 60 años de experiencia en la industria. Fue fundada en 1949 en París y tiene presencia en 160 países en todo el mundo, una flota de más de 200.000 vehículos y cerca de ocho millones de contratos de alquiler al año. Es una empresa subsidiaria que pertenece a Eurazeo, con cerca de 6 billones de euros en activos diversificados y una capitalización de mercado de más de 5.59 billones de euros. Además, es respaldada por 150 años de experiencia y una gran base financiera. Desde su adquisición en el año 2006, Europcar ha reforzado su liderazgo como empresa europea de alquiler de coches. Su valor añadido reside en las personas que prestan servicio por todo el territorio siendo líderes en calidad.
- Montblanc: es un fabricante alemán que durante más de 100 años ha simbolizado la artesanía excepcional. Cuentan con artículos de escritura, de piel, relojes y recientemente con Smart Devices como el Augmented Paper. La empresa comenzó en 1924 y entre sus valores destacan la tradición, elegancia, el Storytelling y la durabilidad. Como miembro del Grupo Richemont, el segundo grupo de artículos de lujo del mundo combina las ventajas de una empresa mediana y flexible con las de pertenecer a un grupo internacional con gran estabilidad financiera.

- **Caixabank:** es un banco líder del mercado español con 13 millones de clientes, cerca de un 30% de los clientes bancarios en el país, la red de oficinas más extensa de España y unos activos de 342.000 millones de euros. La entidad está conformada como un grupo financiero integrado, con negocio bancario, actividad aseguradora e inversiones en bancos internacionales. Cuentan con una firme apuesta por el crecimiento y una probada experiencia en inversiones bancarias. La entidad cuenta con numerosos premios y reconocimientos como uno de los bancos más sostenibles del mundo por índices como el Dow Jones Sustainability Index, FTSE4Good, etc. Además, en 2015 fue premiado por ser el banco más innovador en Medios de Pago por Móvil
- **Abbot Laboratories:** multinacional perteneciente al sector sanitario presente en más de 150 países, cuenta con 99.000 empleados y con más de 125 años de experiencia y en 2018 contó con unos ingresos de 30,58 miles de millones de dólares. Es considerada una de las empresas más valoradas según la lista Fortune, líder en la industria, entre las 100 empresas globales más innovadoras y con un destacado liderazgo en el lugar del trabajo. Desde 1888 han sido capaces de adaptarse a un entorno cada vez más complejo de atención sanitaria, manteniendo su enfoque en ayudar a las personas a mejorar su salud en todas las etapas de su vida y en todo el mundo.
- **Iberia:** fundada en 1927, es una aerolínea española que se dedica no sólo al transporte de pasajeros, sino que cuentan con tres negocios complementarios que son el mantenimiento de los aviones, asistencia en los aeropuertos y apoyo en la carga aérea. Operan en 135 destinos en Europa, África, América, Oriente Medio y Asia y cada año más de 23,5 millones de personas vuelan con el Grupo Iberia. La principal ventaja competitiva que destaca la compañía es ser una de las compañías aéreas más puntuales con un excelente servicio al cliente. En los últimos años Iberia ha experimentado una de las mayores transformaciones de toda su historia para convertirse en una compañía rentable, más moderna, eficiente y dinámica.

## PARTE IV. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

### 6. Resultados

Una vez se han definido y estudiado los conceptos incluidos en el marco teórico, fijado los objetivos del trabajo y expuesto la metodología y la muestra que se va a utilizar en la investigación, se pasa al análisis de los resultados obtenidos en las entrevistas de las empresas que han sido estudiadas previamente en la muestra.

#### 6.1 Transformación digital

##### 6.1.1 Implicación de las compañías frente a la transformación digital

Dentro de las empresas con las que se ha realizado la entrevista, todas tienen un objetivo común y es alinear las estrategias de la compañía y hacer hincapié en la transformación digital. El conjunto estudiado es muy consciente de la importancia que tiene este cambio y está de acuerdo en un punto muy importante que es que este proceso ofrece una ventaja competitiva y es fundamental para la supervivencia de la empresa.

Según Abbott:

*“La adaptación de la compañía a la transformación digital es evidente, el 80% de los productos que vendemos tienen la capacidad de conectarse a través de un servidor y de un teléfono móvil con el paciente, con el médico y con la compañía.”*

Según Montblanc:

*“En muchas empresas se habla mucho de la transformación digital y cómo implementarla. En Montblanc, es un hecho. Es curioso que, en una compañía con más de 110 años, con tanta tradición y de un sector como es el del lujo, se haya apostado tanto por lo digital.”*

En la misma línea, la Directora de Recursos Humanos de Europcar establece lo siguiente:

*“Yo creo que es uno de los focos principales dentro de los objetivos de la compañía, es algo que hay que hacer ineludiblemente y lo que estamos intentando es acelerarla cuanto más posible en todos los departamentos.”*

Desde el punto de vista de Iberia, se reafirma la importancia de esta transformación:

*“Para empresas de servicios y en sectores altamente complejos tecnológicamente, la estrategia de adaptación, o liderazgo en transformación digital no es ya un reto, es el reto, y en ese sentido, las líneas aéreas, especialmente las de negocio de red, llevan años incorporando nuevos sistemas y reinventando múltiples procesos, para poder competir en un mercado de la máxima complejidad.(...) , si Ud. Consulta el organigrama de la compañía, verá que hay una Dirección de Transformación en el Comité de Dirección, y de ella depende una Dirección de Innovación Disruptiva y TRANSFORMACIÓN DIGITAL”*

Cuando se les pregunta a las compañías sobre cómo se están enfrentando a la transformación digital, se observa que este cambio tiene un gran impacto que implica una evolución dentro de los departamentos y el organigrama de la empresa. En la cita anterior de un dirigente de Iberia observamos que dentro de la estructura de la empresa existe un departamento que se dedica a trabajar exclusivamente en la digitalización. Por otro lado, en la respuesta obtenida al Digital Manager de Montblanc se puede detectar un cambio dentro de los departamentos para lograr la implementación. En primer lugar, el departamento de Marketing empieza a apostar por el Ecommerce y por otro lado, el departamento de recursos humanos se está apoyando en plataformas digitales para facilitar la comunicación con sus empleados:

*“(...) si no en los diferentes ámbitos de la compañía, como la fuerte apuesta por el Ecommerce y el Marketing Digital; o en Recursos Humanos, que lanza plataformas digitales para los empleados facilitando la gestión de trámites o la formación; o en Retail, con la inclusión de herramientas tecnológicas en las Boutiques, etc... La transformación digital no es solo crear una tienda online, es un cambio de filosofía, de mentalidad y de procesos en toda la empresa.”*

### 6.1.2 Principales desafíos

El primer desafío es la formación de los trabajadores con una edad superior a la de la generación estudiada denominada “Millennials”. Como se expuso en el marco teórico, dentro de los factores de éxito muchos de ellos se relacionan directamente con las capacidades digitales de los trabajadores. Las anteriores generaciones parece que tienen más dificultades en adaptarse a las nuevas tecnologías por lo que la empresa tiene que emplear recursos de formación adicionales.

En Caixabank:

*“Es la adaptación de los empleados de más antigüedad en la empresa a trabajar con metodología digital. (...) Caixabank, se enfrenta a esta transformación con dos estrategias. La primera es el reciclaje con continuos cursos on-line y presenciales de empleados nacidos con anterioridad a 1980 (...).”*

En Europcar:

*“Uno es que hay mucha gente mayor de 35-40 años que para ellos esta transformación digital es una completa desconocida y están teniendo que tener un esfuerzo y un training especial para adecuarse.”*

Por otro lado, para que este cambio se produzca con éxito, las compañías deberán de adaptar los productos o servicios hacia una visión más digital. Empresas como Montblanc, una compañía con más de 100 años de experiencia y especializado en vender productos artesanales, ha tenido que incluir dentro de su gama de productos relojes y libretas digitales. Por otro lado, en el sector bancario y aéreo se busca una atención al cliente más personalizada y accesible a través de internet.

*“Considero que el mayor desafío de Montblanc al adaptarse al mundo digital ha estado en el lanzamiento de productos totalmente digitales. Por ejemplo, puede resultar chocante el lanzamiento de un smartwatch en una empresa con una tradición y artesanía relojera tan fuerte.”*

Desde el punto de vista de CaixaBank:

*“Adaptar nuestra oferta (productos y servicios) a esta nueva era, tanto presencial (en oficina o visita), como por medio de terminales telefónicos o ordenadores al cliente.”*

En Iberia:

*“...Considero que el más importante desafío es acercar los servicios de la compañía al cliente de manera individualizada, atendiendo su perfil de cliente, sus intereses, sus necesidades y sus prioridades, y sus capacidades digitales, todo ello para garantizarle que su viaje será una experiencia satisfactoria.”*

En el caso de Abbott Laboratories, su principal reto es la ciberseguridad:

*“En nuestro caso la ciberseguridad, hace unos meses salió un informe sobre la seguridad en los implantes de los pacientes. Abrimos una plataforma que permite al médico, al paciente y a la compañía interactuar a través de internet y aunque pueda parecer mentira siempre hay el riesgo de que alguien decida entrar en los dispositivos implantados de los pacientes.”*

Otro de los desafíos que únicamente fue comentado por la Directora de Recursos Humanos de Europcar fue la necesidad de una gran inversión para la transformación digital. Sin embargo, se ha estudiado anteriormente que la digitalización permite optimizar los procesos obteniendo una mejor productividad, reduciendo plazos de producción y por lo tanto; costes.

*“El segundo es un tema de medios que tiene que dedicarle la compañía, al final es una inversión que vamos haciendo poco a poco en la compañía pero que no se puede hacer todo a la vez por motivos presupuestarios.”*

### 6.1.3 Ventajas de la transformación digital

Según los autores estudiados anteriormente, los beneficios de realizar esta transformación digital son numerosos. Entre ellos se encuentra una optimización de los procesos, la reducción de costes, un impulso hacia la innovación, nuevas oportunidades de negocio y una mejor experiencia por parte del cliente. Respecto a esta última, se podría decir que fue la más comentada por los entrevistados ya que establecen que sus compañías están preparadas para compartir esta creación de valor con sus clientes. Además, el banco español Caixabank hace referencia a un punto muy interesante que es hacer los servicios más atractivos para un nuevo público, que son los jóvenes.

Abbot Laboratories:

*“Una interacción de forma más directa con los clientes, por lo tanto, un mejor servicio al cliente.”*

Montblanc:

*“La digitalización ofrece el acompañar al cliente que quiere seguir disfrutando de los productos de Montblanc. A este cliente que ahora vive de otra manera, compra de otra manera y se informa de otra manera, hay que facilitarle el acceso a lo que necesita. Ahí, la digitalización de las comunicaciones y de los procesos de compra hacen que el usuario pueda tener disponible lo que quiera de Montblanc como, donde y cuando desee.”*

Iberia:

*“La ventaja competitiva que perseguimos (...) es, la obtención de resultados positivos a través de la excelencia en la calidad de servicio y atención al cliente, y para ello no hay otra clave que la fidelización de clientes, su mejor conocimiento y la posibilidad de ofrecerles servicios personalizados ,(...) para conocer , en cada momento, el entorno en el que nuestros clientes están tomando sus decisiones de contratación de servicios de transporte aéreo en cualquier parte del mundo.*

Otras de las ventajas que aporta la transformación digital es la optimización de los procesos y las tareas llevadas a cabo por los trabajadores.

Montblanc:

*“Por una parte, con las plataformas y sistemas que se utilizan en la empresa, se gana en agilidad de procesos, además de hacerlos más fáciles de implementar, ya sea desde la fabricación de los productos a la gestión de los empleados.”*

Europcar:

*“(…) reducir el número de horas que la gente dedica principalmente a tareas administrativas y burocráticas y lo que hace es que estas personas ahorren tiempo y puedan dedicarlo en temas que sean más importantes para la compañía.”*

Caixabank:

*“(…) mayor rapidez en el tratamiento de cualquier operación, tanto en su vertiente de estudio como de formalización.”*

## 6.2 Millennials

En este apartado se pretende estudiar el porcentaje de Millennials que participan dentro de los procesos que llevan a cabo las compañías frente a la transformación digital. Ya que son nativos digitales, están muy acostumbrados al uso de las tecnologías y tienen una gran facilidad para adaptarse al cambio. En las entrevistas personales se obtuvo que en Abbott y Europcar prácticamente todos los trabajadores implicados en este cambio formaban parte de la generación. Por otro lado, Montblanc establece que, de entre el total de su plantilla, un tercio está comprendido en esta edad y en Caixabank más de un 60%.

*“En el caso de Montblanc España, aproximadamente un tercio de los empleados han nacidos después de 1980.”*

Abbott:

*“Dedicado al concepto de una plataforma que hemos creado, salvo el responsable los demás son de la generación.”*

Europcar:

*“Los Millennials en mi compañía representan un 20% de la plantilla, pero la transformación digital aplica a todo el mundo.”*

Montblanc:

*“En una empresa de más de 30.000 empleados, con mucha implicación en cambios estratégicos ligados a la transformación digital más del 60%, cada vez con más peso específico.”*

Como se ha podido comprobar en la muestra, la presencia de esta generación dentro de las compañías es muy notable. Otro aspecto que se pretendía estudiar era si los Millennials tenían una aportación específica dentro de esta digitalización. Los resultados obtenidos son que esta generación está muy familiarizada con el ámbito digital. Además, cuentan con una mayor iniciativa emprendedora, están abiertos a entender necesidades de desarrollo, ponen menos trabas burocráticas y poseen una mentalidad más amplia.

Abbott:

*“Si, (...) mucho más abiertos a la hora de entender las necesidades de desarrollo (...) y son mucho más lanzados. Eso tiene más iniciativa emprendedora (...).*

Europcar:

*“Si, yo creo que la ventaja que tienen es que es una generación que ha convivido ya con el tema digital desde que nacieron por lo que para ellos es muy fácil enrollarse en este tipo de proyectos y hace que para ellos no suponga ninguna dificultad.”*

Caixabank:

*“Absoluta, la empresa en estos momentos esta redefiniendo su estrategia, enfocándola a la generación de los Millennials.”*

Otro factor muy con mucha controversia es la integración con los objetivos empresariales. Según artículos académicos y estudios realizados por grandes consultoras revisados anteriormente en el marco teórico, la generación tiene una alta rotación de puestos de trabajo por lo que no están muy ligados a su trabajo. Dentro de las respuestas obtenidas se encuentran diferentes puntos de vista. Por un lado, algunas de las compañías entrevistadas establecen que el compromiso con los objetivos es muy alto ya que tienen un gran deseo de aprender, inquietudes a la hora de aportar nuevas ideas, evolucionar y dar calidad y eficiencia para que la empresa en la que trabajan evolucione.

Montblanc:

*“Considero que los Millennials, al querer evolucionar y ser exigentes con la calidad y eficiencia de lo que buscan, también en sus trabajos sienten esa presión de querer evolucionar, innovar, y al fin y al cabo, mejorar el negocio en el que están involucrados.”*

Abbott:

*“Es muy alta ya que para todas las personas que hemos contratado somos su primera experiencia laboral seria. Lo primero, quieren por una parte aprender y lo segundo quieren aportar muchas ideas para probablemente intentar desarrollar su carrera profesional en la compañía.”*

Sin embargo, hay empresas que se salen de las líneas anteriores y ante esta creencia tienen una visión muy distinta. Hay numerosos estudios que hablan sobre el bajo compromiso con los objetivos empresariales y buscan medidas para solucionarlo. Por ello, el banco español Caixabank y la empresa de aerolíneas Iberia establecen que el problema debe de ser tratado desde la estrategia de la compañía para mejorar la satisfacción laboral.

Caixabank:

*“La empresa en estos momentos esta redefiniendo su estrategia, enfocándola a la generación de los Millennials.”*

Iberia:

*“Yo diría que ha cambiado la tortilla, es al revés, las empresas se plantean cómo puedo yo como empresa comprometer tu contribución. Es en mi opinión el mayor cambio de paradigma de selección de los últimos años.”*

En el caso de Europcar, aporta un ejemplo específico de las medidas que han llevado a cabo para fomentar el compromiso. La compañía ha desarrollado un programa de Performance Appraisal donde los objetivos de cada trabajador están ligados a los objetivos empresariales y reciben un bono específico de acuerdo con la consecución de los objetivos.

*“Es verdad que normalmente se dice que los Millennials son personas que no están muy ligadas o volcadas en los objetivos empresariales, yo creo que ese es el mayor challenge que tienen los departamentos de recursos humanos; hacer que se enganchen. De otra manera, será más difícil que tengan éxito y sus objetivos no están ligados a los objetivos de la compañía, no triunfará ni la compañía ni ellos mismos.”*

Siguiendo con el estudio de la generación, se ha intentado encontrar factores comunes en cuanto a las preferencias laborales que tiene esta generación. Anteriormente, en el estudio realizado a esta generación, todos concluían con que el balance entre la vida personal y profesional es fundamental para esta generación. De tal forma que una de las últimas preguntas que se formuló en la entrevista fue las preferencias laborales que consideraban que tenían los Millennials. La más defendida fue la necesidad de tener un buen balance entre la vida personal y la profesional.

Abbott:

*“Nuestra visión es que le ponen mucho valor a un balance adecuado entre la vida personal y profesional”*

Europcar:

*“Son personas para los que el tiempo libre es muy importante y normalmente suelen renunciar a trabajar más, aunque sea a costa de no ascender. Ellos prefieren tener unos salarios más bajos o no progresar tan rápidamente en la organización a dedicarle más tiempo y sacrificar su tiempo libre.”*

Caixabank:

*“Yo diría que un buen horario, que facilite la conciliación o la realización de una segunda actividad formativa o personal es una demanda muy recurrente en este colectivo.”*

Otra de las conclusiones obtenida a partir de la pregunta que hacia referencia a sus preferencias laborales es la imagen que tienen sobre la compañía. Es decir, la filosofía y los valores, un ambiente colaborativo y de trabajo en equipo o garantías de un buen desarrollo profesional.

Montblanc:

*“En la generación Millennial sí se puede ver un mayor engagement con las marcas. Ya no importa solo el logo o el nombre. Ahora, los Millennials y la generación Z, que viene a continuación, están interesados en la filosofía y valores que muestran las empresas que producen sus artículos favoritos. Por eso, considero que los Millennials, a la hora de buscar un trabajo, prefieren empresas y marcas con las que se sienten más identificados a nivel personal.”*

Iberia:

*“Junto con un entorno colaborativo, garantías de carrera profesional, formación, buen ambiente de trabajo y retos profesionales estimulantes, finalmente las empresas pretenden mejorar su oferta para atraer a jóvenes con talento con salario en especie, gimnasio, zonas de relax, tickets restaurante, aparcamiento de bicis...”*

La última cuestión contestada en la metodología cualitativa tuvo algo de controversia pues se preguntaba si los Millennials cuentan con una mejor preparación que las anteriores generaciones. Las respuestas fueron muy diversas pero la mayoría coinciden en que sí. Por lo general, la formación académica, en idiomas y en cuanto a la tecnología se afirma que es superior.

Abbott:

*“Hoy en día cualquiera de las personas dentro de nuestra empresa que ojo, hablamos de gente licenciada en ingenierías, matemáticas o telecomunicaciones en nuestro caso, tienen ya el inglés aparte de una formación académica más elevada. Además, tienen más experiencia profesional ya que se ha estimulado el concepto de realizar prácticas en la universidad, proyectos, exposiciones en público, etc. Entonces sí que tienen una mejor preparación la verdad, no cabe duda.”*

Europcar:

“Si, se comenta que es la generación más preparada de todas las que ha habido anteriormente.”

Caixabank:

*“Creo que tienen una formación académica y competitiva superior a las anteriores.”*

Iberia:

*“No hay duda de que esta generación viene muy bien preparada en idiomas, conocimiento y manejo de las tecnologías de la información, navegación en redes, capacidad de aprendizaje permanente y curiosidad.”*

En su contra, esta generación tiene todavía retos que superar de cara al éxito en las compañías. Deben de poner menos peso en la balanza a su vida personal y mejorar las relaciones dentro de la empresa.

El Digital Manager de Montblanc establece que están muy preparados de cara a la tecnología, pero lo que verdaderamente les aporta una ventaja competitiva es la experiencia.

Europcar:

*“Yo creo que el problema es de actitud y de balance con su vida privada ya que le ponen mucho foco haciendo que renuncien a una trayectoria profesional que podría ser más brillante.”*

Caixabank:

*“En su contra está la falta de comunicación personal tanto con sus compañeros como con sus posibles clientes.”*

## 7. Conclusiones

Tras el trabajo de investigación, se pretende estudiar la forma y medida en la que se han cumplido los objetivos marcados. En primer lugar, como se indica en la revisión de la literatura realizada previamente, saber que la disrupción digital está ocurriendo y hacer algo al respecto son dos conceptos totalmente distintos. El caso que se da en la muestra estudiada es el segundo, pues todas son perfectamente conscientes de que es fundamental tener una estrategia bien desarrollada y un plan de acción para responder a la transformación digital. Además, esta disrupción supone un cambio en la estructura de la empresa ya que se crean departamentos especializados en este ámbito, el rol de los humanos dentro de la empresa va a cambiar pues surgirán nuevos trabajos para diseñar procesos aumentados y automatizados entre otros. A su vez, las compañías tienen que lanzar cada vez más productos o servicios digitales para satisfacer mejor al cliente.

Sin embargo, al ser un cambio tan drástico aparecen ciertos desafíos. El primero y el más comentado por los entrevistados es la poca familiaridad que tiene la plantilla frente a las nuevas tecnologías. Según un estudio de una gran consultora, uno de los factores de éxito más importantes es desarrollar el talento y las habilidades tecnológicas entre los trabajadores. Por ello, las empresas están tomando medidas de formación y empleando recursos adicionales para impartir cursos de formación a los empleados de mayor edad. Otro de los desafíos comentados por Abbott es la ciberseguridad, a medida que la tecnología avanza, los riesgos de red también ya que cada vez se almacenan más datos en la nube.

De la misma manera, esta transformación digital tiene numerosas ventajas. Los continuos avances en la tecnología utilizando la nube, permite a las compañías reducir sus costes en un 30 o 40%. Esto se debe a la optimización de los procesos y una mayor agilidad ya que muchas tareas administrativas y burocráticas se automatizarán en los próximos años. Asimismo, el internet de las cosas, el cloud computing, el blockchain y la inteligencia artificial ayuda a procesar de manera más eficiente la información y a prevenir fallos antes de que ocurran, suponiendo grandes ahorros para la compañía. No obstante, aunque en la revisión de artículos sobre la transformación digital se establezca que reduce costes, la directora de RRHH de Europcar expuso un punto muy interesante ya que digitalizar la compañía supone un importante esfuerzo económico. Por lo tanto, cuando se habla de ahorro de costes hay que mirarlo a largo plazo ya que a corto implica una gran inversión.

De igual forma, como las compañías cuentan con más herramientas para manejar la información, tendrán más facilidad para entender las necesidades de mercado y así ofrecer excelencia en la calidad de los servicios a sus clientes.

Al analizar el rol de los Millennial en esta digitalización se llegaron a varias conclusiones. La primera es que un gran porcentaje de los empleados forman parte de esta generación pues una nueva visión del negocio necesita una nueva plantilla para crearlo y parece que los nativos digitales cumplen con estas características. Los Millennials son muy abiertos a la hora de entender las necesidades de desarrollo que tiene la compañía, tienen una mayor iniciativa emprendedora, buscan la diversidad dentro de los equipos ya que cuentan con una mentalidad más amplia y sobretodo, están muy familiarizados con el tema digital.

No obstante, uno de los temas con más polémica dentro de la revisión de artículos académicos es el compromiso que tiene esta generación con los objetivos empresariales. Hay numerosas publicaciones realizadas por grandes consultoras donde buscan la solución ante la alta rotación y la dificultad de retener a esta generación. Sorprendentemente, en los resultados del estudio cualitativo se obtuvo dos resultados opuestos que no aclaraban demasiado este objetivo del trabajo. Por un lado, se establece que los Millennials cuentan con una gran integración debido a que quieren evolucionar, aprender y aportar calidad y eficiencia ayudando a la mejora del negocio. Por otro lado, muchas de las empresas se plantean qué medidas pueden tomar para mejorar la retención de la generación.

Para ayudar a las empresas a retener a esta generación, se estudiaron sus preferencias laborales. La primera y más importante que es apoyada por numerosos autores es que quieren tener un buen balance entre su vida personal y laboral. Además, se dejan llevar mucho por el impacto social de las compañías, su filosofía y valores, el trabajo en equipo con un buen líder que les guíe, la creatividad, el reconocimiento y la flexibilidad. Por lo tanto, si el futuro de la transformación digital está en las manos de esta generación, las empresas tendrán que adaptar sus estrategias a los requisitos que piden en el lugar de trabajo.

**Tabla 1. Resumen de los resultados de la entrevista**

<b>Factor</b>	<b>Contenido</b>
<b>Implantación de la transformación digital</b>	El acuerdo en abordar y mejorar la implantación dentro de la transformación digital es un denominador común. Las empresas de nuestra muestra están en proceso de alinear las estrategias de la compañía para tener ventaja competitiva, fundamental para su supervivencia. A su vez tiene un gran impacto pues implica la evolución dentro de los departamentos y el organigrama de la empresa.
<b>Desafíos y competitividad</b>	No supone únicamente un desafío interno sino también externo debido a la velocidad del cambio y la adaptación de los competidores. El principal problema interno es la formación tecnológica de trabajadores de mayor edad, lo que supone emplear recursos económicos adicionales.
<b>Ventajas estratégicas</b>	Implica una reducción de los costes de la compañía, optimización de procesos, un impulso hacia la innovación, nuevas oportunidades de negocio y una mejor experiencia por parte del cliente.
<b>Proporción de Millennials en los procesos de transformación digital</b>	La presencia de la generación dentro de los procesos de transformación digital es notable y prácticamente mayoritaria.
<b>Valor añadido de los Millennials en los procesos de digitalización</b>	El factor fundamental es el conocimiento y manejo de la tecnología. Además, son abiertos al cambio entendiendo las necesidades de desarrollo, abrazan la

	diversidad y cuentan con una mayor iniciativa emprendedora.
<b>Identificación e integración de los objetivos empresariales de nuestro objeto de estudio.</b>	Hay dos puntos de vista. El primero establece que efectivamente están involucrados con los objetivos de la compañía ya que tienen un gran deseo de aprender, aportar nuevas ideas, evolucionar y dar calidad y eficiencia a la empresa. Por otro lado, las compañías de la muestra plantean el desafío que supone la alta rotación de esta generación y que son las empresas las que deben de cambiar sus estrategias para mejorar la retención de los Millennials.
<b>Valores de nuestro grupo de estudio vs el resto de la compañía</b>	Parece fundamental un buen balance entre la vida personal y profesional, un ambiente colaborativo y de trabajo en equipo. Además, le dan mucha importancia a la filosofía y los valores de la empresa y que ésta les garantice un buen desarrollo profesional.
<b>Grado de capacitación de los Millennials vs el resto de la compañía</b>	Por lo general, cuentan con una formación académica superior, un mayor conocimiento de idiomas y de la tecnología. En su contra, una compañía de la muestra opina que lo que realmente aporta una ventaja competitiva es la experiencia.

## BIBLIOGRAFÍA

- Lancaster, L., & D., S. (2002). *When generations Collide: Who they are. Why they clash. How to solve the generational puzzle at work*. London, U.K.
- Libert, B., Beck, M., & Wind, J. (14 de Julio de 2016). *7 Questions to Ask Before Your Next Digital Transformation*. Recuperado el Febrero de 2019, de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2016/07/7-questions-to-ask-before-your-next-digital-transformation>.
- Cotteleer, M., & Sniderman, B. (2018, December). *Deloitte*. Retrieved from 2018 Deloitte Millennial Survey: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx-2018-millennial-survey-report.pdf>.
- BCG. (2019). *Digital Transformation*. DigitalBCG.
- Barton, C. (2015). *Yale Insights*. Retrieved from <https://insights.som.yale.edu/insights/how-do-you-market-to-millennials>
- Berganza Conde, M., & J.A, R. S. (2005). *Investigar en comunicación: Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*. Madrid: McGraw-Hill.
- Bommadevara, N., Del Miglio, A., & Jansen, S. (2018). Cloud adoption to accelerate IT modernization. *McKinsey Digital*.
- Deloitte. (2018). *The Internet of Things: A technical primer*. Deloitte Insights.
- Ehrlich, O., & Habrich, C. (2017). *Cómo sacar el mayor provecho de la tecnología digital para transformar la experiencia del cliente*. McKinsey&Company.
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). *True Gen: Generation Z and its implications for companies*. McKinsey & Company.

- Ganeriwalla, A., Casey, M. S., Bender, J. P., & Gstettner, S. (2018). Does Your Supply Chain Need a Blockchain? *BCG*.
- Geissbahuier, R., Vedso, J., & Schrauf, S. (2016). *Industry 4.0: Building the digital enterprise*. Pwc.
- IBM. (2016). *From Data to Disruption: Innovation Throuh Digital Intelligence*. Harvard Business Review.
- Kane, G. C. (2018). Why companies Don't Respond to Digital Disruption. *MIT Sloan Review*.
- Killmeyer, J., & Sniderman, B. (2019). Navigating a New Industrial Infrastructure. *MIT Sloan Management Review*.
- Knowledge@Wharton. (2016). *Leveraging the Internet of Things for Competitive Advantage*. Knowledge@Wharton.
- Kurian, S. (2017, June). *Meet the Millennials*. Retrieved from KPMG: <https://home.kpmg/content/dam/kpmg/uk/pdf/2017/04/Meet-the-Millennials-Secured.pdf>
- McKinsey. (2018). *Unlocking success in digital transformations*. McKinsey & Company.
- Owram, D. (1997). *Born at the right time: A history of the baby-boom generation*. University of Toronto Press.
- Parker, K., Graf, N., & Igielnik, R. (2019). *Pew Research Center*. Retrieved from <http://www.pewsocialtrends.org/2019/01/17/generation-z-looks-a-lot-like-millennials-on-key-social-and-political-issues/>
- Patterson, I., & Pegg, S. (2002). *Marketing the leisure experience to baby boomers and older tourists*. *Journal of Hospitality Marketing and Management*.
- Reeves, M., Ueda, D., Gerbert, P., & Dreischmeier, R. (2016). *The integrated strategy machine: Using AI to create advantage*. BCG.

- S.Rao, A., & Verweij, G. (2017). *Sizing the prize: What's the real value of AI for your business and how can you capitalise?* pwc.
- Sachs, Goldman. (2015). *Goldman Sachs*. Retrieved from <https://www.goldmansachs.com/insights/archive/millennials/>
- Simón, C. (2007). *Dueling Age Groups in Today's Workforce; From Baby Boomers to Generations X and Y*. Knowledge@Wharton.
- Sinek, S. (2016). Millennials in the Workplace. (I. Quest, Interviewer)
- Sinek, S. (2017). Retrieved from <https://startwithwhy.com/about/simon-sinek>
- Smola, K., & Sutton, C. (2002). *Generational difference: revisiting generational work value for the new millennium*. Journal of Organizational Behavior.
- Stein, J. (2013). “*Millennials: The Me Me Me Generation*”. Retrieved from Time: <http://time.com/247/millennials-the-me-me-me-generation/>
- Wingard, J. (2015). *Wharton*. Retrieved from How Companies Are Managing th Millennial Generation: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/how-companies-should-manage-millennials/>

## **ANEXOS**

### **Anexo A. Guión de entrevista**

#### **Preguntas**

- 1.- ¿Cómo considera que se está enfrentando su compañía a la transformación digital?
  
- 2.- Dentro de la transformación digital ¿Cuál es el mayor desafío al que se ha enfrentado la empresa?
  
- 3.- ¿Podría indicarme qué ventajas ofrece a la estrategia de la compañía esta digitalización?
  
- 4.- ¿Cuántos de los empleados que trabajan en este cambio están comprendidos en la edad de los Millennials?
  
- 5.- ¿Considera que tienen alguna aportación específica que les facilite este cambio?
  
- 6.- A nivel de integración ¿qué compromiso tiene la generación con los objetivos empresariales?
  
- 7.- ¿Destacaría alguna preferencia laboral de la generación de los Millennials?
  
- 8.- ¿Tienen una mejor preparación que las anteriores generaciones?

## **Anexo B. Entrevista Europcar**

**Nombre:** Esther García

**Puesto:** Directora de RRHH

**Compañía:** Europcar

### **Preguntas**

**1.- ¿Cómo considera que se está enfrentando su compañía a la transformación digital?**

Yo creo que es uno de los focos principales dentro de los objetivos de la compañía, es algo que hay que hacer ineludiblemente y lo que estamos intentando es acelerarla cuanto más posible en todos los departamentos.

**2.- Dentro de la transformación digital ¿Cuál es el mayor desafío al que se ha enfrentado la empresa?**

Yo diría que hay dos desafíos. Uno es que hay mucha gente mayor de 35-40 años que para ellos esta transformación digital es una completa desconocida y están teniendo que tener un esfuerzo y un training especial para adecuarse. El segundo es un tema de medios que tiene que dedicarle la compañía, al final es una inversión que vamos haciendo poco a poco en la compañía pero que no se puede hacer todo a la vez por motivos presupuestarios.

**3.- ¿Podría indicarme qué ventajas ofrece a la estrategia de la compañía esta digitalización?**

Fundamentalmente diría que lo que aporta es reducir el número de horas que la gente dedica principalmente a tareas administrativas y burocráticas y lo que hace es que estas personas ahorren tiempo y puedan dedicarlo en temas que sean más importantes para la compañía.

**4.- ¿Cuántos de los empleados que trabajan en este cambio están comprendidos en la edad de los Millennials?**

Como te estaba comentado esto es una transformación que se está haciendo para toda la compañía lo que te diría es que los Millennials en mi compañía representan un 20% de la plantilla pero la transformación digital aplica a todo el mundo.

**5.- ¿Considera que tienen alguna aportación específica que les facilite este cambio?**

Si, yo creo que la ventaja que tienen es que es una generación que ha convivido ya con el tema digital desde que nacieron por lo que para ellos es muy fácil enrollarse en este tipo de proyectos y hace que para ellos no suponga ninguna dificultad.

**6.- A nivel de integración ¿qué compromiso tiene la generación con los objetivos empresariales?**

Los compromisos empresariales tienen que estar totalmente involucrando al 100% de la plantilla. Aunque es verdad que normalmente se dice que los Millennials son personas que no están muy ligadas o volcadas en los objetivos empresariales, yo creo que ese es el mayor challenge que tienen los departamentos de recursos humanos; hacer que se enganchen. De otra manera, será más difícil que tengan éxito y sus objetivos no están ligados a los objetivos de la compañía, no triunfará ni la compañía ni ellos mismos. Por eso nosotros hemos puesto en marcha un programa de Performance Appraisal donde los objetivos individuales están ligados a los objetivos empresariales y reciben un bono específico de acuerdo con la consecución de estos objetivos.

**7.- ¿Destacaría alguna preferencia laboral de la generación de los Millennials?**

Lo que ellos comentan es que son personas para los que el tiempo libre es muy importante y normalmente suelen renunciar a trabajar más aunque sea a costa de no ascender. Ellos prefieren tener unos salarios más bajos o no progresar tan rápidamente en la organización a dedicarle más tiempo y sacrificar su tiempo libre. Mi opinión personal es que cuando pasen unos años, ellos se darán cuenta que para ganar más dinero y llegar a puestos mejores como a la gestión, tendrán que renunciar de alguna manera a su tiempo libre.

**8.- ¿Tienen una mejor preparación que las anteriores generaciones?**

Si, se comenta que es la generación más preparada de todas las que ha habido anteriormente. Yo creo que el problema es de actitud y de balance con su vida privada ya que le ponen mucho foco haciendo que renuncien a una trayectoria profesional que podría ser más brillante.

## **Anexo C. Entrevista Montblanc**

**Nombre:** Luis Aguado

**Puesto:** Digital Manager

**Compañía:** Montblanc

### **Preguntas**

#### **1.- ¿Cómo considera que se está enfrentando su compañía a la transformación digital?**

En muchas empresas se habla mucho de la transformación digital y cómo implementarla. En Montblanc, es un hecho. Es curioso que, en una compañía con más de 110 años, con tanta tradición y de un sector como es el del lujo, se haya apostado tanto por lo digital. Y no solo en las nuevas piezas que se producen, como los smartwatches o el Augmented Paper (libreta que digitaliza la escritura manual), si no en los diferentes ámbitos de la compañía, como la fuerte apuesta por el Ecommerce y el Marketing Digital; o en Recursos Humanos, que lanza plataformas digitales para los empleados facilitando la gestión de trámites o la formación; o en Retail, con la inclusión de herramientas tecnológicas en las Boutiques, etc...

#### **2.- Dentro de la transformación digital ¿Cuál es el mayor desafío al que se ha enfrentado la empresa?**

Considero que el mayor desafío de Montblanc al adaptarse al mundo digital ha estado en el lanzamiento de productos totalmente digitales. Por ejemplo, puede resultar chocante el lanzamiento de un smartwatch en una empresa con una tradición y artesanía relojera tan fuerte. Lo bueno, es haberse sabido reinventar sin dejar de lado lo que siempre ha sido Montblanc: artesanía, diseño y calidad. Por eso, gracias a los equipos de producto y marketing, se ha sabido mostrar al cliente que artesanía no choca con innovación. Son complementarios, al igual que, en el caso de los relojes, se puede llevar un reloj automático en unos momentos y uno digital en otros.

### **3.- ¿Podría indicarme qué ventajas ofrece a la estrategia de la compañía esta digitalización?**

La digitalización tiene muchas ventajas a todos los niveles. Por una parte, con las plataformas y sistemas que se utilizan en la empresa, se gana en agilidad de procesos, además de hacerlos más fáciles de implementar, ya sea desde la fabricación de los productos a la gestión de los empleados.

Por otro lado, la digitalización ofrece el acompañar al cliente que quiere seguir disfrutando de los productos de Montblanc. A este cliente que ahora vive de otra manera, compra de otra manera y se informa de otra manera, hay que facilitarle el acceso a lo que necesita. Ahí, la digitalización de las comunicaciones y de los procesos de compra hacen que el usuario pueda tener disponible lo que quiera de Montblanc como, donde y cuando desee.

### **4.- ¿Cuántos de los empleados que trabajan en este cambio están comprendidos en la edad de los Millennials?**

Al igual que con los productos, la combinación de diferentes generaciones y mentalidades hace que la visión del negocio sea más amplia y ayude a la toma de decisiones. En el caso de Montblanc España, aproximadamente un tercio de los empleados han nacidos después de 1980.

### **5.- ¿Considera que tienen alguna aportación específica que les facilite este cambio?**

Los Millennials han nacido en una época aún poco o nada digital y han ido creciendo junto con la tecnología que ha revolucionado nuestras vidas. Este crecimiento conjunto, por supuesto ha afectado en la vida y forma de pensar de los Millennials. Al igual que en la tecnología, ahora se busca la evolución, la mejora y la optimización constante. Estamos viviendo el mayor boom emprendedor, las empresas cada vez tienen que evolucionar más sus productos por la exigencia de estos nuevos clientes... todo esto hace que, a la vez que exigen, quieran aportar más para sentirse motivados.

### **6.- A nivel de integración ¿qué compromiso tiene la generación con los objetivos empresariales?**

Como comentaba, considero que los Millennials, al querer evolucionar y ser exigentes con la calidad y eficiencia de lo que buscan, también en sus trabajos sienten esa presión de querer evolucionar, innovar, y al fin y al cabo, mejorar el negocio en el que están involucrados.

**7.- ¿Destacaría alguna preferencia laboral de la generación de los Millennials?**

En la generación Millennial sí se puede ver un mayor engagement con las marcas. Ya no importa solo el logo o el nombre. Ahora, los Millennials y la generación Z, que viene a continuación, están interesados en la filosofía y valores que muestran las empresas que producen sus artículos favoritos. Por eso, considero que los Millennial, a la hora de buscar un trabajo, prefieren empresas y marcas con las que se sienten más identificados a nivel personal.

**8.- ¿Tienen una mejor preparación que las anteriores generaciones?**

No creo que los Millennials tengan mejor preparación que las anteriores generaciones. Sí creo que el mundo ha evolucionado mucho y muy rápido en los últimos años y los Millennials han crecido con esa evolución y están mejor acostumbrados a las nuevas tendencias. Para mí, la mejor preparación es la experiencia, por eso valoro tanto el mix de generaciones que aporte esa experiencia y a la vez sepa el mundo en el que se mueve.

## **Anexo D. Entrevista Abbott Laboratories**

**Nombre:** Iago Alonso

**Puesto:** Directivo

**Compañía:** Abbott Laboratories

### **Preguntas**

**1.- ¿Cómo considera que se está enfrentando su compañía a la transformación digital?**

La adaptación de la compañía a la transformación digital es evidente, el 80% de los productos que vendemos tienen la capacidad de conectarse a través de un servidor y de un teléfono móvil con el paciente, con el médico y con la compañía. Una de las áreas de trabajo más fuertes que tenemos son la venta de dispositivos que permiten hacer un seguimiento remoto de los clientes. Plataforma de soporte online de consultas, médicos, ect.

**2.- Dentro de la transformación digital ¿Cuál es el mayor desafío al que se ha enfrentado la empresa?**

En nuestro caso la ciberseguridad, hace unos meses salió un informe sobre la seguridad en los implantes de los pacientes. Abrimos una plataforma que permite al médico, al paciente y a la compañía interactuar a través de internet y aunque pueda parecer mentira siempre hay el riesgo de que alguien decida entrar en los dispositivos implantados de los pacientes.

**3.- ¿Podría indicarme qué ventajas ofrece a la estrategia de la compañía esta digitalización?**

Una interacción de forma más directa con los clientes, por lo tanto, un mejor servicio al cliente.

**4.- ¿Cuántos de los empleados que trabajan en este cambio están comprendidos en la edad de los Millennials?**

Dedicado al concepto de una plataforma que hemos creado, salvo el responsable los demás son de la generación.

**5.- ¿Considera que tienen alguna aportación específica que les facilite este cambio?**

Si, son mucho más abiertos a la hora de entender las necesidades de desarrollo que tenemos. Es decir, ponen menos trabas burocráticas, administrativas y son mucho más lanzados. Eso tiene más **iniciativa** emprendedora tiene parte positiva y otra de riesgo ya que creen que pueden hacer las cosas de una forma y no valoran los efectos que pueden tener en la compañía o en el mercado.

**6.- A nivel de integración ¿qué compromiso tiene la generación con los objetivos empresariales?**

Es muy alta ya que para todas las personas que hemos contratado somos su primera experiencia laboral seria. Lo primero, quieren por una parte aprender y lo segundo quieren aportar muchas ideas para probablemente intentar desarrollar su carrera profesional en la compañía. Luego también es verdad que al cabo de un tiempo algunos se van cuando encuentran una oportunidad que les interese más pero generalmente su involucración es muy alta.

**7.- ¿Destacaría alguna preferencia laboral de la generación de los Millennials?**

Nuestra visión es que le ponen mucho valor a un balance adecuado entre la vida personal y profesional. En la generación anterior, que es la que me corresponde a mi, éramos mucho más de trabajar, trabajar y si había que ir a casa el fin de semana se iba, pero se trabajaba más.

**8.- ¿Tienen una mejor preparación que las anteriores generaciones?**

Aunque no me guste decirlo si, en la generación anterior o anteriores básicos como es el inglés no lo tenían ni una. Hoy en día pues cualquiera de las personas dentro de nuestra empresa que ojo, hablamos de gente licenciada en ingenierías, matemáticas o telecomunicaciones en nuestro caso, tienen ya el inglés aparte de una formación académica más elevada. Además, tienen más experiencia profesional ya que se ha estimulado más en esta generación el concepto de realizar prácticas en la universidad, realizar proyectos, exposiciones en público, etc. Entonces si que tienen una mejor preparación la verdad, no cabe duda.

## **Anexo E. Entrevista Caixabank**

**Nombre:** Jesús Charle Crespo

**Puesto:** Director de sucursal y jefe de zona

**Empresa:** Caixabank

### **Preguntas**

**1.- ¿Cómo considera que se está enfrentando su compañía a la transformación digital?**

Caixabank, se enfrenta a esta transformación con dos estrategias. La primera es el reciclaje con continuos cursos on-line y presenciales de empleados nacidos con anterioridad a 1980. La segunda es la contratación de nuevos empleados con experiencia en el campo digital.

**2.- Dentro de la transformación digital ¿Cuál es el mayor desafío al que se ha enfrentado la empresa?**

Como he reflejado anteriormente, es la adaptación de los empleados de más antigüedad en la empresa a trabajar con metodología digital.

Adaptar nuestra oferta (productos y servicios) a esta nueva era, tanto presencial (en oficina o visita), como por medio de terminales telefónicos o ordenadores al cliente.

**3.- ¿Podría indicarme qué ventajas ofrece a la estrategia de la compañía esta digitalización?**

En primer lugar, mayor rapidez en el tratamiento de cualquier operación, tanto en su vertiente de estudio como de formalización. Además, el acercamiento y captación de nuevos clientes de futuro (jóvenes a los que la era digital forma parte de su día a día).

**4.- ¿Cuántos de los empleados que trabajan en este cambio están comprendidos en la edad de los Millennials?**

En una empresa de más de 30.000 empleados, con mucha implicación en cambios estratégicos ligados a la transformación digital más del 60%, cada vez con más peso específico.

**5.- ¿Considera que tienen alguna aportación específica que les facilite este cambio?**

Su relación y conocimiento de esta área, además de su uso continuado tanto en el ámbito profesional y en el de su vida cotidiana.

**6.- A nivel de integración ¿qué compromiso tiene la generación con los objetivos empresariales?**

Absoluta, la empresa en estos momentos esta redefiniendo su estrategia, enfocándola a la generación de los Millennials.

**7.- ¿Destacaría alguna preferencia laboral de la generación de los Millennials?**

Esta generación, se enfrenta bajo mi punto de vista, a una vida laboral mucho más competitiva e impersonal donde la preparación y la adaptación a cambios continuos será la base de su éxito, alejándose un poco de lo que es la relación personal en el mundo laboral.

**8.- ¿Tienen una mejor preparación que las anteriores generaciones?**

Creo que tienen una formación académica y competitiva superior a las anteriores, pero en su contra está la falta de comunicación personal tanto con sus compañeros como con sus posibles clientes.

## **Anexo F. Entrevista Iberia**

Nombre: José Luis

Puesto: Director de RRHH

Compañía: Iberia

### **Preguntas**

#### **1.- ¿Cómo considera que se está enfrentando su compañía a la transformación digital?**

Para empresas de servicios y en sectores altamente complejos tecnológicamente, la estrategia de adaptación, o liderazgo en transformación digital no es ya un reto, **es el reto**, y en ese sentido, las líneas aéreas, especialmente las de negocio de red, llevan años incorporando nuevos sistemas y reinventando múltiples procesos, para poder competir en un mercado de la máxima complejidad, dotando a los clientes de todas las facilidades y trasladando a sus entornos digitales cotidianos, teléfono móvil, Tablet, pc, los servicios de reserva de vuelo, check in, embarque, facturación, servicio a bordo, equipajes, fidelización, diferenciación, entre otros.

Permítame un ejemplo.

Iberia, en función de su estrategia asociada a la exigente y acuciante necesidad de adaptar todos los procesos de cliente a un entorno nuevo, global, digitalizado, ha diseñado su organización basándose en aquellos retos, hoy, si Ud. Consulta el organigrama de la compañía, verá que hay una Dirección de Transformación en el Comité de Dirección, y de ella depende una Dirección de Innovación Disruptiva y TRANSFORMACIÓN DIGITAL, que a su vez incluye una dirección de Negocio Digital, porque no nos olvidemos de lo sustancial, las empresas buscan la obtención de resultados y el negocio, y en esta etapa, ese negocio tiene mucho que ver con un entorno que se mueve a toda velocidad y que hemos convenido en llamar transformación digital.

#### **2.- Dentro de la transformación digital ¿Cuál es el mayor desafío al que se ha enfrentado la empresa?**

Considero que el más importante desafío es acercar los servicios de la compañía al cliente de manera individualizada, atendiendo su perfil de cliente, sus intereses, sus necesidades y sus prioridades, y sus capacidades digitales, todo ello para garantizarle que su viaje será una experiencia satisfactoria. No se olvide que las compañías de red, como Iberia, grupo

IAG, y miembro de la Alianza Oneworld, ofrecen a sus clientes un servicio de vuelos que cubren la totalidad del planeta, a diferencia de las compañías punto a punto que operan en aeropuertos con mucha densidad de tráfico. Ello incrementa la complejidad y la enorme exigencia de facilitar modelos de red capaces de satisfacer todas las necesidades de nuestros clientes allá donde estén, y ahora sabemos que están en internet, conectados con sus móviles, tablets, o dispositivos digitales: ese es el reto.

### **3.- ¿Podría indicarme qué ventajas ofrece a la estrategia de la compañía esta digitalización?**

La ventaja competitiva que perseguimos las compañías aéreas, y creo que, en general, todas las empresas de servicios y dimensión multicultural, es, como le decía, la obtención de resultados positivos a través de la excelencia en la calidad de servicio y atención al cliente, y para ello no hay otra clave que la fidelización de clientes, su mejor conocimiento y la posibilidad de ofrecerles servicios personalizados, para ello la digitalización es imprescindible, no sólo la que necesitamos desarrollar de manera permanente para apoyo de nuestros propios procesos, si no para conocer, en cada momento, el entorno en el que nuestros clientes están tomando sus decisiones de contratación de servicios de transporte aéreo en cualquier parte del mundo.

Permítame otro ejemplo.

Iberia es oficialmente reconocida como una de las compañías más puntuales del mundo y le aseguro, que para una compañía de red no es nada fácil, sería como la Champions del transporte aéreo, eso avala como un éxito la capacidad de transformación digital de nuestros procedimientos internos, pero a su vez, permite ofrecer a nuestros clientes, algo básico en este negocio, la puntualidad, porque los vuelos de conexión (alma de nuestro negocio) precisan de garantizar que nuestros clientes llegarán a tiempo a sus vuelos allá donde vayan, hasta su destino final.

### **4.- ¿Cuántos de los empleados que trabajan en este cambio están comprendidos en la edad de los Millennials?**

Es un dato que no puedo precisar en este momento, pero baste con indicarle que Iberia, lleva años desarrollando ambiciosos planes de rejuvenecimiento de plantilla, especialmente en los colectivos de titulados, por lo que, sin poder precisar, le diría que su porcentaje es mucho mayor del que tenía la empresa hace tan sólo una década.

### **5.- ¿Considera que tienen alguna aportación específica que les facilite este cambio?**

Su aportación es importante, seguro que Ud. Ya conoce perfectamente el término, nativo digital, aún, es más, estoy convencido que lo es, pero veré, yo empecé cuando no existía la fotocopidora, ni internet (se informaba con télex- el velociraptor de la comunicación interempresarial, y se copiaban documentos con multicopista) y he tenido la suerte de vivir todos los cambios digitales o de mecanización como se decía en los años 80.

Le puedo asegurar que no tiene nada que ver con lo que está pasando en la actualidad, y ello por dos factores clave: la velocidad del proceso de cambio y por las circunstancias en las que se está produciendo: cambio global, intercomunicación, etc.

### **6.- A nivel de integración ¿qué compromiso tiene la generación con los objetivos empresariales?**

Esta pregunta. Me parece muy interesante, veré, durante muchos años, las empresas y le puedo hablar con conocimiento de causa porque presté servicios como directivo en tres grandes compañías de sectores diversos, han perseguido el compromiso de los trabajadores, como medio de apoyar mejoras en la productividad, y por ende, en los resultados, porque el compromiso es algo personal, como la motivación, que cómo sostengo desde hace muchos años, es intrínseca, yo como jefe, no puedo, motivar, puedo dar las condiciones pero los profesionales se motivan encuentran motivos para el esfuerzo y el compromiso, personalmente, yo solía decir que no quería que mi jefe me motivase, por favor no!, que me diera medios y apoyo , pero mi motivación es mía y solo mía.

Este elemento que, siento extenderme con él es decisivo para responder a su pregunta.

Los millennials objeto de su entrevista, se incorporan con unos niveles de compromiso muy condicionados a otros elementos, hoy en día en cualquier proceso de selección de profesionales, por ejemplo, de digitalización, sistemas informáticos, expertos en procesos, etc., No se suele plantear en las entrevistas su compromiso con la empresa, yo diría que ha cambiado la tortilla, es al revés, las empresas se plantean cómo puedo yo como empresa comprometer tu contribución. Es en mi opinión el mayor cambio de paradigma de selección de los últimos años.

### **7.- ¿Destacaría alguna preferencia laboral de la generación de los Millennials?**

Yo diría que un buen horario, que facilite la conciliación o la realización de una segunda actividad formativa o personal es una demanda muy recurrente en este colectivo, junto con un entorno colaborativo, garantías de carrera profesional, formación, buen ambiente de trabajo y retos profesionales estimulantes, finalmente las empresas pretenden mejorar su oferta para atraer a jóvenes con talento con salario en especie, gimnasio, zonas de relax, tickets restaurante, aparcamiento de bicis...

### **8.- ¿Tienen una mejor preparación que las anteriores generaciones?**

Si hablamos de preparación en valores, seguro que habría discusión y controversia, pero no hay duda que esta generación viene muy bien preparada en idiomas (la gran asignatura pendiente de este país que afortunadamente ya está siendo superada) conocimiento y manejo de las tecnologías de la información, navegación en redes, capacidad de aprendizaje permanente y curiosidad (en todas las generaciones anteriores los conocimientos adquiridos en la carrera o el master aguantaban varios años, incluso décadas, y no era necesario estar permanentemente actualizado, al menos no era frecuente encontrar esa actitud en la empresa) también aquí el gran salto en preparación es de actitud más que de conocimientos, eso es otra revolución que me hace sentir seguro de que el futuro que ya no es lo que era, será diferente, pero será retador y fascinante y estará en sus manos.

