



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
EMPRESARIALES

**LA GENERACIÓN Y (NATIVOS  
TECNOLÓGICOS) Y SU ENCAJE EN LAS  
ORGANIZACIONES;  
APROXIMACIÓN TEÓRICO – PRÁCTICA.**

Autor: Laura Hernández Barandica.

Directora: Verónica Fernández Trapa.

Madrid

Marzo 2014

Laura

Hernández

Barandica

**LA GENERACIÓN Y (NATIVOS TECNOLÓGICOS) Y SU ENCAJE EN LAS ORGANIZACIONES; APROXIMACIÓN TEÓRICO – PRÁCTICA.**



## RESUMEN.

Este trabajo de Fin de Grado analiza cómo han ido evolucionando las generaciones precedentes hasta configurarse la actual Generación Y, y cómo ésta generación está tratando de integrarse en las distintas organizaciones. A su vez, se tratará la relación recíproca, es decir, a qué retos, oportunidades y dificultades se enfrentan estas empresas para intentar acoger las distintas generaciones.

Por otro lado, para poder validar las hipótesis planteadas en el marco teórico, realizaremos entrevistas personales en profundidad y nos valdremos de otros instrumentos para ver realmente qué está sucediendo en nuestro entorno.

En la actualidad, la brecha generacional es cada vez más ancha. Consecuentemente, entre los empleados más viejos y los más jóvenes hay hasta 40 años de diferencia.

Esta nueva realidad incide en aspectos tan diferentes como la gestión, la comunicación, el reclutamiento, motivación y retención de los empleados, hasta la manera de enfrentarse al cambio en las organizaciones.

El desafío al que se enfrentan a día de hoy las organizaciones es la transición de la empresa del pasado a la del futuro, es decir, el paso de un mundo corporativo modelado por los “Baby Boomers” al que modelará la Generación Y en los próximos años.

**Palabras clave:** generación, organización, Generación Y, entorno, brecha generacional, motivación, reclutamiento, retención, valores, nativos tecnológicos.

## **ABSTRACT.**

This Final Degree project analyses the evolution of earlier generations and the configuration of the current Generation Y, and how this generation is trying to join different organizations. Furthermore, it will be discussed what challenges and opportunities these companies are facing in order to accommodate different generations.

Additionally, to validate the hypotheses in the theoretical framework, we will get in-depth interviews and we will use other instruments to really see what is happening in our environment.

Nowadays, the generation gap is becoming wider. Consequently, between older and younger employees there are up to 40 years apart.

This new reality affects so many different aspects such as management, communication, recruitment, motivation, and retention of employees and to how to deal with change in organizations.

The challenge that is facing today's organizations is the transition of the company from the past to the future, i.e., the passage of a modelling corporate world for the "Baby Boomers " who will model Gen Y in the next years.

**Key words:** generation, organization, Generation Y, environment, generation gap, motivation, recruitment, retention, values, native technology.

## LISTA DE ACRÓNIMOS

TIR	Tasa interna de rentabilidad.
BB	Baby Boomers.
IFTF	Institute for the Future.

## ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 1 Clasificaciones de generaciones, Fuente: La convivencia de diferentes generaciones en la empresa, Enrique Rodríguez y Miguel Peláez (2010); Reeves & Oh (2007). .....	13
Tabla 2.....	14
Tabla 3 Características generacionales. Fuente: Lancaster y Stillman (2003); García Lombardía et al (2008) y Debard (2004) .....	21
Tabla 4 Arce, Enrique, 2007, Equipos intergeneracionales, Nº 214, Pág 24. ....	36
Tabla 5.....	46
Tabla 6.....	46
Tabla 7 , Tabla 8 .....	47
Tabla 9.....	47
Tabla 10.....	48
Tabla 11.....	48
Tabla 12.....	49
Tabla 13.....	49
Tabla 14.....	50
Tabla 15.....	50
Tabla 16.....	51
Tabla 17.....	52
Tabla 18.....	52
Tabla 19.....	53
Tabla 20.....	53
Tabla 21.....	54
Tabla 22.....	55
Tabla 23.....	55
Tabla 24.....	56

Tabla 25.....	57
Tabla 26.....	57
Tabla 27.....	58
Tabla 28.....	58
Tabla 29.....	59
Tabla 30.....	60
Tabla 31.....	60
Tabla 32.....	61
Tabla 33.....	62
Tabla 34.....	62
Tabla 35.....	63
Tabla 36.....	63
Tabla 37.....	64
Tabla 38.....	65
Tabla 39.....	65
Tabla 40.....	66
Tabla 41.....	67
Tabla 42.....	67
Tabla 43.....	68
Tabla 44.....	68
Tabla 45.....	69
Tabla 46.....	70
Tabla 47.....	70
Tabla 48.....	71
Tabla 49.....	72
Tabla 50.....	72

Tabla 51.....	73
Tabla 52.....	73



# ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	4
LISTA DE ACRÓNIMOS .....	5
ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS.....	6
I. INTRODUCCIÓN.....	10
II. MARCO TEÓRICO.....	11
1. Definición de generación.....	11
2. Clasificación y características de las distintas generaciones.....	13
2.1. Clasificación generacional.....	13
2.2. Características generacionales.....	15
3. Tipos de organizaciones.....	22
3.1. Corporates o Multinacionales.....	22
3.2. Empresas tradicionales.....	26
3.3. Start up.....	28
4. Gestión intergeneracional.....	33
III. MARCO PRÁCTICO.....	40
1. Introducción.....	40
2. Encuestas .....	42
3. Resultados/ Validación de la teoría.....	46
IV. DIFICULTADES, OPORTUNIDADES Y RETOS QUE TIENEN LAS ORGANIZACIONES.....	78
A) ¿Cómo motivamos a la Generación Tradicional?.....	78
B) ¿ Cómo motivamos a los Baby Boomers?.....	79
C) ¿ Cómo motivamos a la Generación X? .....	79
D) ¿Cómo motivamos a la Generación Y? .....	80
V. CONCLUSIONES.....	81
VI. BIBLIOGRAFÍA.....	83

# I. INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo de investigación académica está orientado a tratar la existencia de las distintas generaciones humanas que han ido evolucionando a lo largo de los años y de su integración en las empresas de nuestro entorno. Asimismo, se tratarán los diferentes retos, oportunidades y dificultades de las organizaciones para gestionar la diversidad derivada de la interrelación entre las mismas.

En cuanto a la metodología utilizada, se va a realizar un análisis deductivo. En primer lugar se formulará el marco teórico que resulte de aplicación al caso que nos ocupa, posteriormente se realizará la recogida de datos en base a cuestionarios personales, observación (entre otros), y por último la verificación de la teoría expuesta en primer lugar.

En cuanto a las fuentes utilizadas, trataré de apoyarme en bases de datos tanto en inglés como en castellano y otras fuentes tales como Institutos de Investigación tales como IFF (Institute for the Future).

En las últimas décadas han tenido lugar una serie de cambios sociales, económicos, culturales y políticos que han afectado a la forma de ser, valores, visión de las distintas generaciones humanas. La mayoría de estos cambios se han producido debido al avance de las nuevas tecnologías y de desarrollo del trabajo como derecho inherente a la persona. No obstante, hay que sumarle otros factores como el consumismo o el marketing que inciden en la sociedad actual.

En definitiva, la aparición de nuevos tipos generacionales hace necesario y útil profundizar en la realidad de la sociedad y de las organizaciones, tratando de estudiar las relaciones que afectan a ambas.

## II. MARCO TEÓRICO.

### 1. Definición de generación.

Como primera aproximación, podemos definir “grupo generacional” como el conjunto de personas con fechas de nacimiento cercanas en el tiempo, con una educación e influjo cultural, político y social semejantes, lo que les lleva a actuar de una manera similar.

Ogg y Bonvalet (2006)<sup>1</sup> definen generación como “un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores”.

Cada generación aporta una innovación respecto de la generación precedente. Sin embargo, lo determinante para considerar a un conjunto de individuos como pertenecientes a una generación concreta no es la cercanía de edad, sino precisamente la referencia a ese conjunto de experiencias históricas y culturales que tienen como consecuencia una determinada actitud frente a la vida y unos valores comunes que les hacen distinguirse del resto de generaciones.

Por otro lado, Howe y Strauss (2000)<sup>2</sup> establecen cuatro conceptos relevantes que deben tenerse en cuenta al definir la naturaleza de una generación:

1. Fecha de nacimiento.
2. Autopercepción del sujeto a una generación concreta.
3. Creencias y conductas similares en relación a aspectos como la familia, vida personal o profesional, salud, religión o política, entre otros.
4. Vivir cambios tendenciales en la historia comunes, localización común.

---

<sup>1</sup> Ogg, J. & Bonvalet, C. (2006). The baby-boomer generation and the birth cohort of 1945-1954; a European perspective. Disponible en [http://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2013/06/03\\_06\\_Europeanbabyboomers.pdf](http://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2013/06/03_06_Europeanbabyboomers.pdf)

<sup>2</sup> Howe, R. & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. New York: Vintage Books.

Pese a lo expuesto anteriormente, concluir una definición estandarizada de

generación no resulta fácil, ni en lo referente a los intervalos de los años que comprende cada una, ya que existen distintos países con culturas muy diferentes.

Además, la mayoría de las investigaciones se han centrado en estudios locales, geográficos (sobretudo en colectivos de Estados Unidos, donde se han venido elaborando los estudios mas pioneros), y escolares o universitarios. En consecuencia, Reeves y Oh (2007)<sup>3</sup> establecen que “estos análisis no han tenido en cuenta poblaciones amplias que representen los status sociales o interraciales que puedan dar una visión completa y no sólo en ámbitos reducidos”. Como ejemplo claro, tenemos la comparativa entre la realidad estadounidense y la europea, donde el alto intervencionismo en la economía y la menor implicación de los trabajadores en sus respectivos empleos en el ámbito de esta última determina un gran contraste entre ambas.

---

<sup>3</sup> Reeves, T. C., & Oh, E. (2007). *Generational differences*. En Merrill, M. D., & Bishop, M. J. (2008). *Handbook of research on educational communications and technology* (pp. 295-303). New York: Lawrence Erlbaum Associates.

## 2. Clasificación y características de las distintas generaciones.

### 2.1. Clasificación generacional.

Como se ha precisado anteriormente, no existe unanimidad ni ante la nomenclatura ni ante los intervalos de años que comprende cada generación. Sin embargo, para poder adentrarnos en el estudio de la materia, se ha estimado conveniente realizar en primer lugar un cuadro significativo de las clasificaciones generacionales más destacadas distinguidas por autores.

Glass Army de (2004)	Veteranos 1925 - 1940	Baby Boom 1941 - 1960	Generación X 1961 - 1976	Milenarista 1977 - 1992	
Howe and Strauss (2000)	Generación silenciosa 1925 - 1943	Baby Boom 1943 - 1960	3ª Generación 1961 - 1981	Milenarista 1982 - 2000	
Lancaster and Stillman (2002)	Tradicionalistas 1900 - 1945	Baby Boom 1946 - 1964	Generación X 1965 - 1980	Milenaristas Gen Y 1981 - 1999	
Martin and Tulgan (2002)	Generación silenciosa 1925 - 1942	Baby Boom 1943 - 1960	Generación X 1965 - 1977	Milenaristas 1978 - 2000	
Oblinger and Oblinger (2005)	Maduros < 1945	Baby Boom 1947 - 1964	Generación X 1965 - 1980	Milenaristas Gen Y 1981 - 1995	Post-milenaristas 1995 - presente
Ogg y Bonalvet (2006)	Tradicionalistas Hasta 1950	Baby Boom 1951 - 1964	Generación X 1965 - 1983	Generación Y 1984 - 1990	
Reeves and Oh (2007)	Generación madura 1925 - 1945	Generación del Boom 1946 - 1964	Generación X 1965 - 1980	Milenaristas 1981 - 2000	Generación Z 2001 - presente
Tapscott (1998)		Generación del Baby Boom 1946 - 1964	Generación X 1965 - 1975	Generación Digital 1976 - 2000	
Zembke et al (2005)	Veteranos 1922 - 1943	Baby Boom 1943 - 1960	Generación X 1960 - 1980	Los siguientes	

Tabla 1 Clasificaciones de generaciones, Fuente: La convivencia de diferentes generaciones en la empresa, Enrique Rodríguez y Miguel Peláez (2010); Reeves y Oh (2007).

La clasificación de Howe y Strauss por un lado, y la de Lancaster y Stilman por otro, son las clasificaciones generacionales con más reconocimiento. Sin embargo, la clasificación llevada a cabo por Ogg y Bonalvet de origen francés y por tanto, basada en casos europeos, será aplicable en mayor medida a la situación española, que presenta un desplazamiento temporal mínimo de los períodos generacionales.

La importancia de centrarnos en el caso europeo radica en el claro contraste entre los mercados de trabajo de Estados Unidos y España, donde existen distintas realidades sociales y económicas, que podemos especificar con datos demográficos de población activa.

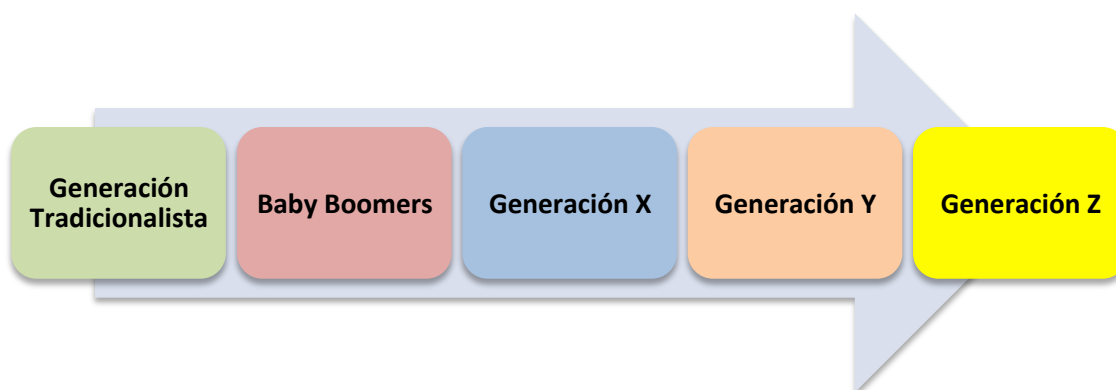
Además, resulta evidente la temprana incorporación de los jóvenes estadounidenses al mercado laboral (por ejemplo, para sufragar sus gastos universitarios), retrasándose la misma en España.

En resumen podemos establecer que a lo largo de la historia se han identificado cuatro o cinco generaciones:

<b>Generación</b>	<b>Período</b>	<b>Edad actual</b>
<b>G. Tradicionalista</b>	Hasta 1946	+ 68
<b>G. Baby Boom</b>	1946 - 1960	54 - 68
<b>G. X</b>	1961 - 1979	35 - 53
<b>G. Y</b>	A partir de 1980	Hasta 34

Tabla 2

Por último, muchos autores empiezan a considerar una quinta generación denominada “Generación Z” para referirse a aquellos nacidos a partir de los noventa.



## 2.2. Características generacionales.

Tras haber identificado los distintos grupos generacionales, vamos a proceder a analizar el conjunto de características que define a cada uno de ellos. Es importante resaltar que existen pocos estudios sobre las distintas generaciones en relación al ámbito empresarial, siendo el más reconocido a nivel europeo el estudio de Ogg y Bonvalet (2006)<sup>4</sup>. Sin embargo, son muchas más las investigaciones realizadas por autores estadounidenses, formuladas por Lancaster y Stilman (2002)<sup>5</sup> o Zemke, Raines y Filipezak (2000)<sup>6</sup>.

### A. Generación Tradicionalista (hasta 1946).

La generación silenciosa comprende a aquellas personas nacidas hasta 1946, es decir, individuos nacidos en épocas donde los conflictos bélicos estaban a la orden del día, tanto a nivel europeo como en España. Se trata de individuos pacientes, respetuosos, y conformistas, acostumbrados a sobrevivir en entornos de escasez. Por ello, rasgos muy característicos de esta generación son la austeridad y la concepción de la paz y la prosperidad como valores esenciales para la humanidad.

Se criaron en familias tradicionales, donde les inculcaron valores paternalistas, cuando todavía no había una perspectiva global del mundo.

Trabajan arduamente conseguir un buen puesto y tener éxito, siendo siempre leales a la empresa en la que desempeñan su labor.

Son individuos disciplinados, con gran respeto a la autoridad y en los que el valor de jerarquía es aplicable a todos los ámbitos de su vida; desde la familia hasta el corte jerárquico existente entre el empleado y el jefe.

---

<sup>4</sup> Ogg, J. y Bonvalet, C. (2006). *Op.Cit.*

<sup>5</sup> Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2002). When generations collide: How to solve the generational puzzle at work. Disponible en [http://www.washingtonandco.com/pdf/when\\_generations\\_collide.pdf](http://www.washingtonandco.com/pdf/when_generations_collide.pdf)

<sup>6</sup> Zemke, R., Raines, C., & Filipcak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace*. New York: Amacon.

## **B. Baby Boomers (1946 – 1964).**

Son los nacidos entre 1946 y 1964. Tras la II Guerra Mundial, se observó un fenómeno demográfico consistente en un aumento de la natalidad, de ahí deriva el nombre de “Baby Boomers”.

Dicha generación ha sido considerada como la principal fuerza económica, social y política, siendo la generación protagonista del idealismo, los movimientos sociales y de la ruptura de paradigmas, tratando de romper con los valores asentados anteriormente. Es la generación donde se llevan a cabo los cambios sociales más importantes, con una gran incidencia en el mercado laboral. Se trata de una generación optimista e idealista, que ha vivido hechos históricos tales como la aceptación del divorcio o la incorporación al mercado de la píldora anticonceptiva.

Crecieron dentro de una economía sugerente, donde tuvo gran impacto la llegada de la televisión a los hogares. De este hecho se derivan fenómenos tan importantes tales como la accesibilidad a los sucesos y noticias que acontecen por todo el mundo y la aceleración del ritmo de vida del individuo, acortándose tanto las distancias como el tiempo.

Los individuos pertenecientes a esta generación empiezan a alcanzar la tercera edad, si bien la jubilación se está ampliando a edades más avanzadas. De esta forma, los BB suelen desempeñar los puestos con más responsabilidad en el plano de la organización, aunque empiezan a ser sustituidos por individuos de la generación posterior.

Sin embargo, ésta generación no dejará de sorprender, puesto que muchos pronósticos indican que el concepto de vejez se verá modificando, pasando de formular en nuestra imaginación un concepto de abuelo/a sentados en un sofá leyendo el periódico, al “abuelo/a rockero/a”.

En el plano empresarial, son individuos competitivos y productivos que se acoplan muy bien en las organizaciones. Les gusta competir y formar parte del mundo corporativo, con el objetivo de triunfar en él. Se trata de un colectivo



muy trabajador, competitivo y motivado, con necesidad de realizar una “automejora” continua.

### **C. La generación X ( 1961 – 1979).**

La generación X comprende a los nacidos entre 1961 y 1979. Esta generación en su juventud fue testigo de grandes cambios, ofreciendo un modelo social totalmente distinto.

Los tradicionalistas trataban de proporcionar a sus hijos las mejores oportunidades, por lo que los X vivieron una infancia acomodada, aunque se enfrentaron a una complicada incorporación en el mercado de trabajo, caracterizado por ser un entorno de incertidumbre y de desaceleración económica.

Fueron protagonistas de un entorno cambiante, presenciando la aparición y difusión del Sida. En esta generación empiezan a surgir en las familias los primeros divorcios. Consecuentemente, se empieza a creer en que la figura del matrimonio no es para siempre, como se tenía inculcado anteriormente. Además se produce un fenómeno que cambia radicalmente el modelo familiar tradicional, consistente en la incorporación de la mujer al mercado laboral.

Los X tienden más a apreciar su independencia y demoran mucho más que sus padres en casarse y tener hijos.

Se trata de una generación escéptica, caracterizada por ser la más preparada académicamente y con una perspectiva internacional del mundo.

Se puede generalizar y establecer que es el colectivo de individuos que ha vivido todo: desde la TV en blanco y negro a los pantalla de plasma más modernos. Por ello, asumen los cambios tecnológicos de forma natural.

En el plano organizacional, la generación X comienza entender que la promoción de su carrera empresarial no es muy prometedora a largo plazo y comienzan a tratar de buscar un balance entre su vida personal y laboral. Por ello, en oposición a los “baby boomers” que “vivieron para trabajar” los X

“trabajan para vivir”. Consecuentemente, apoyarán políticas de flexibilidad y la conciliación entre la vida laboral y familiar del individuo.

Los X están orientados a la consecución de resultados y no lo relacionan con el tiempo de permanencia en el trabajo. Se produce el abandono del concepto de autoridad y jerarquía que tenían las generaciones precedentes a favor de una estructura y entorno más horizontales y flexibles. En general buscan una relación informal, transparente y directa con la autoridad.

#### **D. Generación Y (1980 - ...).**

La denominación de generación Y, hijos de los Baby Boomers, se utiliza para designar a las personas nacidas entre 1980 en adelante.

Con el paso de los años, la economía, la tecnología, los avances y las condiciones económicas han evolucionado con gran rapidez, por lo que este segmento ha crecido avances tecnológicos totalmente integrados en el hogar. Por ello, su capacidad de adaptación e interacción con las mismas es plena.

Los niños que nacieron en este tiempo vivían con la estabilidad propia de esos años, recibiendo el nombre de nativos tecnológicos. En ese momento ya había teléfonos móviles, SMS, ordenadores y portátiles accesibles y disponibles para la gran mayoría. Por tanto, es la generación que ha utilizado más tipos de tecnología para su entretenimiento: Internet, SMS, móvil, reproductores de CD, de MP3, MP4, Ipod, Ipad, entre otros. Consecuentemente, son expertos en el uso de la tecnología y hacen fuertes lazos con comunidades virtuales, como Facebook o Twitter. Se puede concluir que es la generación que siempre ha convivido con el mundo de la tecnología y que no concebirían su día a día sin la misma. Para ellos simplemente son productos básicos, pero para generaciones precedentes eran comodidades y lujos que una gran suma de individuos no podía permitirse.

En la medida en que se incorpora al mercado laboral, adquieren independencia económica para darse gustos, por ello ha sido la generación más estudiada. Es una generación que busca la satisfacción instantánea, cambia rápido de

parecer y tiene gustos cambiantes. Se trata de una generación con un poder de consumo importante, que siempre trata de adquirir el dispositivo tecnológico más sofisticado del mercado.

Se trata de una generación a la que se le ha exigido mucho, puesto que desde pequeños han sido arrastrados a una infinidad de actividades, clases y cursos, por unos padres que sienten que sus hijos necesitan una estructura y misión en la vida. Al igual que la generación X, su infancia viene marcada por el bienestar social. Sin embargo, los Y tienen un alto grado de dependencia familiar, configurando a los padres como la principal fuente de recursos económicos.

Se trata de una generación con muy poco apego a su puesto de trabajo. Esto dificulta la labor los gerentes de recursos humanos que muchas veces no saben cómo retener a los individuos pertenecientes a la misma. Ansían constantemente la retroalimentación, ser calificados y que les digan constantemente lo buenos que son y lo bien que trabajan. Por ello, siempre están buscando mejores oportunidades y no esperan a que una empresa los despidan para buscar un mejor empleo. No son leales ni a su empresa ni a la marca.

Según Dytchwald et al (2006)<sup>7</sup> las expectativas de los jóvenes en relación al trabajo son las siguientes:

- Responsabilidad individual, libertad para tomar decisiones.
- Entorno de trabajo agradable, que fomente las relaciones sociales.
- Oportunidades de aprendizaje y crecimiento.
- Colaboración y toma conjunta de decisiones.

---

<sup>7</sup> Dytchwald, K., Erickson, T. J., & Morison, R. (2006). *Workforce crisis: How to beat the coming shortage of skills and talent*. Boston: Harvard Business Press.

- Feedback continuo y revisiones de su rendimiento.
- Comunicación abierta y gestores cercanos y accesibles.
- Respeto de los más mayores a su estilo de vida y trabajo.
- Retribución por resultados.
- Flexibilidad temporal y espacial.

Les gusta mezclar el trabajo con el entretenimiento, y para ello, la tecnología es una aliada muy importante. Utilizan Internet como una vía de comunicación más informal, frente a los canales corporativos, por lo que generaciones precedentes pueden considerar a los Y una generación indisciplinada o descortés.

A continuación a modo resumen presentamos una tabla con los distintos valores generacionales:

<b>Factores</b>	<b>Tradicionalistas</b>	<b>Baby Boom</b>	<b>G. X</b>	<b>G. Y</b>
<b>Actitud</b>	Práctica	Optimista Idealista	Escéptica Independiente	Realistas
<b>Ética profesional</b>	Dedicada	Volcados	Equilibrados	Decididos
<b>Liderazgo</b>	Por jerarquía	Por consenso	Competencia	Colectivismo
<b>Jerarquía</b>	Leales	Desafiantes	Desinterés	Cortesía
<b>Hábitos trabajo</b>	Muy trabajadores y leales. Prima la estructura de mando.	Perspectiva optimista. Trabajadores. Automotivados Automejora	Individualistas Conciliación laboral Tecnología	Optimistas Pragmáticos Creativos Tecnológicos Fuerte moral
<b>Recompensa</b>	Salario	Gratificación normal	Libertad	Orientados a resultados Requieren feedback

Tabla 3 Características generacionales. Fuente: Lancaster y Stillman (2003); García Lombardía (2008) y Debard (2004)

Podemos observar en el cuadro como existen amplias diferencias entre las características generacionales, por lo que la organización deberá paliar esas diferencias entre valores y formas de afrontar la vida en aras a la consecución de la eficiencia empresarial, implantando un adecuado marco relacional entre los individuos.

### **3. Tipos de organizaciones.**

En la actualidad, nos encontramos ante una realidad económico empresarial compleja que incide directamente en la gestión de las organizaciones, introduciendo nuevas variables y conceptos en el ámbito empresarial.

En los últimos años han ido surgiendo en nuestra sociedad un considerable número de organizaciones distintas, cada una de ellas con sus características, funcionamiento y cultura empresarial. Con el tiempo se ha podido confirmar que las organizaciones no forman únicamente entes objetivos donde se genera valor económico, sino que son un instrumento incuestionable para desarrollar las relaciones sociales y ayudar al individuo a crecer como trabajador.

A continuación, vamos a realizar una clasificación de los distintos tipos de organizaciones, profundizando en la definición, comportamiento y cultura empresarial de cada una de ellas.

#### **3.1. Corporates o Multinacionales.**

La empresa multinacional o corporate, también conocida como empresa transnacional o empresa internacional, es aquella sociedad mercantil o industrial cuyos intereses y actividades se hallan establecidos en varios países. Consecuentemente, basan su sistema de producción o prestación de servicios en unidades no sólo establecidas en su país de origen sino también en otros, tratando de expandir sus operaciones alrededor del mundo.

Estas organizaciones toman decisiones en base a una perspectiva global en sus negocios, donde el mundo objetivo que consideran es el mundo entero. Esto es posible gracias a la concentración de la información y a la posibilidad de tomar decisiones de forma rápida y eficaz, pudiendo comunicar éstas de forma inmediata a las agencias, sucursales y filiales de todo el globo. Por todo ello, podemos afirmar que estas compañías son las máximas representantes de la globalización.

Gregorio Vidal (2003)<sup>8</sup> se refiere a las empresas transnacionales como “las empresas que producen en más de un país, que exportan e importan, por lo que traen como consecuencia el incremento en los flujos de inversión extranjera directa”. De este modo, las grandes corporates se configuran como vehículos de inversión extranjera responsables de una integración a nivel mundial. Mediante la inversión extranjera directa a la que se refiere, asegura el control de sus unidades en el exterior y un flujo estable de beneficios a futuro.

Raúl Trajtenberg (2000)<sup>9</sup> las define como “nuevos actores” internacionales, dejando de ser únicamente los Estados los protagonistas en las relaciones internacionales, puesto que vinculan también factores políticos y sociales.

Allard (2004)<sup>10</sup> define empresa multinacional como “racimos de empresas que operan a escala internacional, vinculadas entre sí mediante una compleja red de relaciones institucionales, de propiedad, de producción, comerciales, administrativo- financieras y tecnológicas, con una sede matriz y una «gran estrategia» comunes”.

Zarka (1995)<sup>11</sup> las define como “las empresas constituidas por un centro de decisión localizado en un país y por centros de actividad, dotados de nombre y personalidad jurídica propias, situados en varios otros países, deben ser consideradas como constituyendo en derecho empresas multinacionales”.

Robert Gilpin (2000)<sup>12</sup> ofrece un concepto más concreto “simplemente, una firma de una nacionalidad determinada que tiene subsidiarias total o parcialmente propias, al menos en otra economía nacional.”

---

<sup>8</sup> Vidal, G. (2003). Expansión de las empresas transnacionales y profundización del subdesarrollo: ¿Cómo construir una alternativa al desarrollo?. Disponible en <http://www.redcelsofurtado.edu.mx/archivosPDF/riovidal.pdf>

<sup>9</sup> Trajtenberg, R. (1999). El concepto de empresa transnacional. Disponible en <http://www.fcs.edu.uy/archivos/Doc1099.pdf>

<sup>10</sup> Allard, R. (2004). Globalización, rol del Estado y relaciones Internacionales en el realismo de Robert Gilpin. *Revista Estudios Internacionales*, N°146, Santiago, Instituto de Estudios Internacionales de la Universidad de Chile.

<sup>11</sup> Zarka, J. C. (1995). *Les institutions internationales*. Paris: Ellipses.

<sup>12</sup> Gilpin, R., & Gilpin, J. M. (2000). *The challenge of global capitalism: The world economy in the 21st century*. Princeton: Princeton University Press.

Podemos observar como no existe una definición única y precisa del concepto, sino que cada autor realiza sus propias precisiones.

Numerosos estudios distinguen dos clasificaciones en relación a las empresas multinacionales.

a) En relación a su estructura:

- Corporaciones integradas horizontalmente: fabrican un mismo producto en distintas localizaciones, beneficiándose de las economías de escala y de unos menores costes de transporte. Ejemplo: McDonalds.
- Corporaciones integradas verticalmente: según Guillermo De la Dehesa (2002)<sup>13</sup> la empresa decide acerca de las fases de la cadena de valor de las que quiere formar parte en atención a la potencialidad de sus factores productivos. Así, las actividades productivas que precisasen recursos naturales se localizarán en aquellos países donde abunden los mismos. Ejemplo: General Motors.
- Corporaciones diversificadas: ofrecen distintos bienes y servicios en distintas bases de producción internacionales. Ejemplo: Samsung.

b) Según la clasificación de Howard Perlmutter (1969)<sup>14</sup> podemos atender a su descentralización:

- Etnocéntrico: la toma de decisiones significativas se realiza en la matriz, por lo que cuentan con una estructura exterior simple. Por ello, están fuertemente centralizadas en el país de origen. Ejemplo: Mahou.
- Policéntrico: transfieren una mayor libertad a las filiales extranjeras, por lo que apuestan por la descentralización.
- Geocéntrico: máximamente descentralizadas, cada filial extranjera lleva a cabo su propia toma de decisiones. Ejemplo: Zara.

En relación a su funcionamiento, estas compañías con su fuerza económica,

---

<sup>13</sup> De la Dehesa, G., & Krugman, P. (2007). *Comprender la globalización*. Madrid: Alianza.

<sup>14</sup> Perlmutter, H. V. (1969). The tortuous Evolution of ME. *Columbia Journal of World Business*, p. 9-18.



política y mundial consiguen acceder al mercado global, posicionándose en los países destino que resultan beneficiarse de las mismas, ya que serán importadores de alta tecnología y grandeza científica.

Tratarán de constituirse como unidad indisoluble a largo plazo, normalmente localizadas en países industrializados. Como se ha mencionado anteriormente, la ubicación del núcleo de sus actividades tendrá lugar en distintos países, por lo que deberán elaborar y aplicar una estrategia unificada tanto para la matriz como para la sucursales o filiales, en aras a la consecución de la máxima rentabilidad.

Además, los procesos de fusiones y alianzas permiten que estas compañías incrementen su poder e influencia a escala mundial.

En las grandes multinacionales nos encontramos empresas de energía, consumo y telecomunicaciones (entre otras):

- Inditex: gran multinacional española de fabricación y distribución de moda, nacida en 1963, como una fábrica de ropa femenina y actualmente cuenta con más de 6.100 tiendas en 86 mercados de los cinco continentes, siendo su presencia internacional inminente. La primera tienda de Zara se abrió en 1975 y estuvo situada en La Coruña. Posteriormente, comenzó su expansión internacional con la apertura de su primera tienda fuera de España en Oporto (Portugal) en el año 1988. Finalmente, se atrevió el lanzamiento de nuevos formatos: Pull&Bear, Zara Home, Bershka, Stradivarius, Oysho, Massimo Dutti y Uterqüe. Inditex trata de ofrecer productos de moda con la mejor calidad basando sus procesos en la sostenibilidad a largo plazo. Todas las operaciones de la compañía se desarrollan bajo principios ético y la responsabilidad social de la empresa es un eje primordial. El éxito de Inditex se debe a su modelo de organización basado en la integración vertical que le permite de manera rápida y con costes bajos, abastecer al mercado de la moda.

Se puede decir que el modelo de negocio de Inditex se sustenta en 5 pilares:

1. Tiendas: como sabemos, el grupo Inditex realiza una alta inversión en sus tiendas, localizándolas en las principales calles de las grandes ciudades del mundo.
  2. Diseño: son famosos por su gran capacidad de reacción para adaptarse a las nuevas necesidades de sus clientes.
  3. Fabricación: modelo de integración vertical.
  4. Logística: las tiendas reciben productos nuevos dos veces por semana.
  5. Cliente: la actividad de la compañía se centra en él, convirtiéndole en gran protagonista.
- Telefónica: se trata de una de las grandes corporates de telecomunicaciones a nivel mundial, con presencia en 24 países alrededor de Europa y Latino América. Se trata de una empresa privada que cotiza en bolsa. Mediante sus principales marcas comerciales (Movistar, O2, Vivo, MovistarLine y Terra) integran los servicios de telefonía (móvil y fijo), banda ancha y televisión.

### **3.2. Empresas tradicionales.**

Los cambios que están surgiendo en la manera de hacer negocios por parte en las empresas, en la gestión de su calidad humana y del liderazgo constituyen retos para las empresas tradicionales, que deberán trabajar por aprovechar un mayor campo de oportunidades y dotar de flexibilidad sus estrategias.

Esta revolución está principalmente influida por las Nuevas Tecnologías de la comunicación, donde Drucker (1992)<sup>15</sup> opta por calificar a la sociedad como “sociedad del conocimiento” o “knowledge society”, defendiendo que su principal recurso es el conocimiento, en contraposición de los tradicionales

---

<sup>15</sup> Drucker, P. F., y Drucker, P. F. (1992). *Managing for the Future*. New York: Routledge.

medios de producción (capital, tierra y trabajo). De este modo, el conocimiento se constituye en nuestra sociedad como un bien capital, que junto con el auge de las telecomunicaciones y la automatización de los procesos, conforman una crisis en el ámbito de la empresa, ya que ante las nuevas realidades la organización tradicional es insuficiente. Consecuentemente, las nuevas tecnologías, la globalización y los nuevos métodos existentes marcan un antes y un después en la gestión empresarial, de modo que para un directivo es primordial enmarcar su empresa dentro de las organizaciones tradicionalistas o en las nuevas concepciones.

A priori, podemos definir empresa tradicional como aquella organización que, desempeñando actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, persigue fines lucrativos. Sin embargo, debido al surgimiento de la sociedad del conocimiento al que se ha hecho referencia anteriormente, se trata de un tipo de organización que limita la visión, el ingenio y la capacidad de sus integrantes.

Las empresas tradicionales se caracterizan por realizar una labor de inspección y corrección de calidad posterior de los productos o servicios que ofrecen, afirmando que una mayor calidad exige unos mayores costes. En contraposición, las nuevas empresas realizan una labor de prevención, tratando de elaborar o prestar sus productos o servicios a la primera, por lo que un aumento de calidad provocaría un aumento de la productividad y una disminución de los costes. Las empresas tradicionales buscan obtener resultados en el corto plazo, mientras que las nuevas empresas tienen un horizonte temporal más amplio, trabajando por una mejora continua en sus procesos en el largo plazo. Frente a la nueva empresa, donde la capacitación del personal y de los directivos es una inversión, en la empresa tradicional consiste una partida de gasto.

En el plano organizacional, la valoración de los trabajadores se realiza en tanto a sus valores individuales, dada la restringida participación de estos en la gestión de la empresa. Sin embargo, en la nueva empresa se valora el trabajo en equipo y se considera la participación del trabajador en la gestión y toma de

decisiones como un factor fundamental para mejorar la creatividad, productividad y calidad del trabajo.

Por otro lado, en la empresa tradicional la labor de los directivos consiste únicamente en inspeccionar y dar órdenes, mientras que en la nueva empresa va más allá, tratando de inspirar, coordinar y motivar a los individuos. De este modo, surge la gestión del comportamiento organizacional, tratando los directivos de conciliar la vida laboral y las relaciones humanas. Por todo ello, se consolidan en estas últimas métodos de resolución de problemas y toma de decisiones más eficientes.

### **3.3. Start up.**

La revolución que han causado las nuevas tecnologías de la comunicación en el sistema actual no pasa desapercibida. La globalización, gracias a la difusión de Internet y a la tecnología móvil, ha producido sustanciales cambios sociales y económicos en nuestro entorno.

Según Castell (2001)<sup>16</sup>, podemos empezar a conocer la sociedad actual como una “sociedad de redes”, donde Internet juega un papel vital en los individuos, los cuales empiezan a no concebir su vida sin el mismo.

En el ámbito económico, también podemos empezar a hacer referencia al concepto de “nueva economía”, que describe el cambio producido en la misma, dando paso a la llamada “economía del conocimiento”, en la que la globalización y el desarrollo tecnológico juegan un papel fundamental.

La revolución tecnológica se ha convertido en un fenómeno global centrado en la información y en el conocimiento como base, provocando una relación más estrecha entre países los cuales se relacionan cada vez más efectivamente, realizando alianzas y eliminando las fronteras existentes entre ellos.

---

<sup>16</sup> Castells, M. (2001). *La société en réseaux*. Paris: Fayard.

En esta nueva coyuntura social y económica surge un nuevo tipo de empresa conocida como “Start up”.

Podemos definir las como empresas de nueva creación que trabajan en el ámbito de la nueva economía a la que hemos hecho referencia anteriormente, esto es, en el entorno de internet. Se trata de empresas en las que la innovación es el pilar de su modelo de negocio, tratando de conquistar y consolidarse en nuevos mercados como marca pionera. Un factor importante a tener en cuenta es que dichas compañías se lanzan a mercados desconocidos o inexistentes, por lo que la garantía de éxito no está asegurada en ningún caso. Por ello, Xardell (1997)<sup>17</sup> propone elaborar una presentación que estudie la evolución potencial de la empresa a largo plazo, lo que se denomina “business plan”. Éste plan de negocios preverá grandes pérdidas a corto plazo para poder financiarse y alcanzar mercados efectivamente rentables a largo.

La primera pregunta que deben plantearse los jóvenes emprendedores al lanzar su negocio es cómo lo van a financiar. En el mundo del emprendimiento, la tipología de inversores es muy extensa. En primer lugar nos encontramos la triple FFF (family, friends and fools), claves durante el lanzamiento de la compañía. Si prospera, entran en juego los inversionistas conocidos con el nombre de “Business Angels”. Se trata de inversores con un patrimonio importante que no invierten como profesionales, sino que tratan de ayudar a los emprendedores a lanzar el negocio en una fase muy inicial del mismo, con el objetivo de obtener una mayor rentabilidad a largo plazo. El Business Angel cubre el espacio en la financiación de un negocio naciente, entre la familia y amigos y la financiación de las entidades de capital riesgo, puesto que estas últimas no suelen considerar inversiones pequeñas. De este modo, los Business Angels se configuran como la segunda ronda de financiación para start ups de alto potencial de crecimiento. Se trata de inversiones con un componente de apuesta muy importante, por lo que es necesario confiar en el equipo directivo y en el modelo de negocio. Por ello, normalmente este tipo de

---

<sup>17</sup> Xardel, D. (1997). *Commerce électronique: techniques et enjeux*. Paris: Eyrolles.

inversionistas invierte en proyectos empresariales cercanos, realizando un seguimiento exhaustivo de dicha empresa para decidir el mejor momento para desinvertir.

Cuando la empresa se encuentra ya en una etapa más avanzada aparecen los fondos de Private Equity o entidades de Capital Riesgo. Desde el punto de vista del emprendedor, la entrada de una entidad de Capital Riesgo profesionaliza la compañía, dando rigor a la gestión a través de soporte, apoyo estratégico y asesoramiento. Además, mejorará la credibilidad de la compañía frente a terceros, ya que la consagración de la entidad como accionista provocará una mejora de su imagen exterior. Por otro lado, además de capital es habitual que se aporten conocimientos, experiencia y networking, a la vez que una opinión independiente en el Consejo de Administración y la colaboración en la búsqueda de nuevas estrategias y opciones de financiación.

Sin embargo, el inversor establece como condición fundamental la confianza en el equipo directivo y que éste mismo crea en el proyecto, permaneciendo en el mismo de principio a fin.

Además, para el Private Equity es condición necesaria poder asegurarse un retorno (TIR) mínimo y un horizonte de salida, ya que su inversión es temporal, tratando de rentabilizar su inversión en un período corto para maximizar el retorno y cumplir con los compromisos asumidos con sus partícipes.

En conclusión, podemos afirmar que se trata de inversores cuya ansia de ganar dinero rápidamente les incita a realizar verdaderas apuestas comprando parte de compañías innovadoras cuya aceptación en el mercado potencial prevén que sea exitosa. De este modo, al cabo del tiempo tratarán de revender la compañía a otra empresa a un precio superior o de lanzar la misma a Bolsa, beneficiándose de una alta rentabilidad.

En cuanto a su estructura, las start ups son compañías que se encuentran en constante mutación debido al entorno económico cambiante en el que se desarrollan, por lo que su estructura organizativa es variable. En ella, no

existen vínculos funcionales fijos, sino que son variables adaptándose a todos los cambios producidos en la empresa.

Granovetter (2000)<sup>18</sup> establece que “mientras que una institución puede ser definida como “una red social fija”, una start-up constituye una red social improvisada”.

En cuanto a su estructura, una start up esta compuesta por un reducido número de niveles jerárquicos:

- Fundadores: forman un equipo complementando necesidades. Por ejemplo, nos encontramos desde un administrador hasta un informático creativo con experiencia.
- Empleados: no tienen funciones predeterminadas, sino que toman la iniciativa proponiendo ideas a la empresa.
- Trabajadores temporales: son contratados para necesidades precisas.

Gracias a esta versatilidad la compañía puede atender a las distintas necesidades del mercado actual, cuyas exigencias se encuentran en constante ebullición. Por tanto, nos encontramos ante una organización variable, donde los cambios se efectúan de modo inmediato, así como el crecimiento de la empresa, por lo que la jerarquía no llega a consolidarse.

Consecuentemente, se empieza a crear un nuevo tipo de relaciones en el ámbito de la empresa, fundando la nueva cultura empresarial de las start up. Esta cultura se basa en tres pilares.

En primer lugar, nos encontramos ante la denominada “cultura de la innovación”, donde cada trabajador organiza su tiempo y metodología, por lo que la presión efectuada sobre el individuo se centra más bien en los resultados y no en el método utilizado para llevar a cabo el proyecto.

Por otro lado, el personal de estas organizaciones es sustancialmente “joven”,

---

<sup>18</sup> Granovetter, M. (2000). *Le marché autrement*. Paris: Desclée de Brouwer.

rondando la media de edad sobre los 25 años. Por ello, se trata de una unidad donde el impacto de las “nuevas tecnologías” en los trabajadores queda manifiestamente latente. Además, la mayoría de empresas de nueva creación incorporan en su código de vestuario el fenómeno conocido como “Casual Day”, donde el traje de chaqueta deja paso a un vestuario más informal, compuesto de camiseta y jeans.

La flexibilidad que concierne al horario laboral incide especialmente en este tipo de empresa, donde es el propio trabajador quien decide qué días trabaja, permaneciendo la organización abierta y disponible incluso los fines de semana para que quienes lo estimen conveniente puedan llevar a cabo sus tareas.

Toda esta desorganización o falta de reglas puede ser percibida por algunos como una falta de respeto o con una gran preocupación porque pueda llegar a suponer un fracaso en el funcionamiento de la empresa. Para compensar este aspecto negativo, la start up deberá tener un proyecto y un equipo claramente identificados y comprometidos. Consecuentemente, la dimensión humana se convierte en un componente fundamental en lo que a las relaciones profesionales se refiere. En la start up surge una red social que vincula a los empleados, determinada por el trabajo. De esta forma, se fortalecen los vínculos afectivos existentes entre ellos.

A continuación, vamos a analizar algunas start ups que por su éxito son altamente reconocidas en el ámbito empresarial:

- Instagram: Kevin Systrom y Mike Krieger presentaron una aplicación para Iphone que consistía en compartir fotos, originariamente creada por Apple, donde los usuarios cuentan con el valor añadido de utilizar filtros fotográficos para mejorarlas, pudiendo posteriormente compartirlas en distintas redes sociales como Facebook o Twitter. Su origen se debe al esfuerzo de un grupo de emprendedores que con el fin de llevar a cabo un proyecto mutuo, pusieron en común tiempo, dinero, consejos y la presentación de personas adecuadas p. El programa fue lanzado en octubre del año 2010, alcanzando 100 millones de usuarios a principios



de 2012. Finalmente, Instagram fue vendida a Facebook el 9 de abril de ese mismo año, el cual adquirió la aplicación por US\$ 1.000 millones. Según los especialistas, el éxito de Instagram a pesar de tratarse de una empresa joven se debe a su alto potencial de crecimiento y comercialización. Se espera que cuando la aplicación consolide sus estrategias publicitarias su proyección será grande.

- Tuenti: se trata de una compañía tecnológica creada por Zaryn Dentzel junto con Félix Ruiz, Joaquín Ayuso y Kenny Bentley, compañeros que se conocieron en un intercambio en España que culminó con la creación de Tuenti. En principio se trataba de una red social privada que integraba mensajería instantánea e iba dirigida principalmente a universitarios. Fundada en 2006 y tras su éxito, amplió la entrada a una mayor gama de usuarios. En 2010, Telefónica se configuró como el principal accionista de la compañía, adquiriendo el 90% de la misma. Finalmente en 2013 adquirió la totalidad de la compañía tras un acuerdo alcanzado entre con los accionistas minoritarios. Actualmente, Tuenti se configura como el sitio web líder español con más de 15 millones de usuarios.

#### **4. Gestión intergeneracional.**

Es relevante tener en cuenta el impacto de las distintas generaciones en el plano organizacional, puesto que cada una cuenta con un tipo determinado de mentalidad y forma de ver el mundo que incidirán directa e indirectamente en el management de la empresa. Ante un escenario en el que conviven 4 generaciones distintas (Tradicionalistas, Baby Boomers, Generación X y Generación Y), cabe hablar de gestión intergeneracional como el desafío que tienen las organizaciones para gestionar tal diversidad, con objeto de lograr integración, eficiencia, aprendizaje, sinergias y crecimiento personal y profesional para los individuos y beneficios para la empresa.

Cabe recordar que una gestión eficiente de los recursos y capacidades de los individuos es fuente de sinergias y de ventajas competitivas para la empresa, por lo que una gestión adecuada del capital humano es fundamental.

La necesidad de la gestión intergeneracional se debe a varias razones, de entre las que podemos resaltar las siguientes:

- La amplia gama de edades de los empleados abre un debate sobre horarios de trabajo, conciliación de la vida laboral y familiar o vestimenta que enfrenta el estamento directivo (ocupados fundamentalmente por los Baby Boomers) con la generación Y, cuya presencia en la empresa va en aumento. Por ello, la empresa debe trabajar por atraer y retener a los individuos de esta última, sin desmerecer a las generaciones predecesoras, puesto que son en realidad quienes han construido la empresa y ésta es lo que es gracias a ellos.
- Creación de nuevos clientes potenciales: por un lado tenemos el creciente poder adquisitivo de la generación Y, y de otro nos encontramos con los Tradicionalistas, donde la prolongación de su vida activa produce un incremento del consumo. Consecuentemente, las empresas deberán tratar de captar y retener profesionales cuya visión del mundo se identifique con la de los clientes potenciales. Así, el trabajo por identificar necesidades y las estrategias de marketing de venta y captación de clientes serán más eficientes.
- Existe la necesidad de entender qué características comprenden las nuevas generaciones, tratando de separarlas de la falta de experiencia y prejuicios que las generaciones predecesoras pudiesen tener.

Por otro lado, cabe afirmar que la diversidad intergeneracional implica cierta diversidad cultural, en el sentido de que los individuos conciben distintas formas de entender la jerarquía, la responsabilidad, el liderazgo, la lealtad o la ética, entre otros. Por ello, la empresa deberá tratar de interpretar cada generación sacando conclusiones que lleven al enriquecimiento colectivo. La diversidad interna ayuda a responder a *stakeholders* cada vez más diversos,

aunque plantea el desafío de integrar a todos en un propósito común. Por ello, la gestión adecuada de la diversidad requiere un alto compromiso de los directivos para poder construir una cultura empresarial común que refleje la riqueza de la diversidad y libertad humana.<sup>19</sup>

Para hacer frente a estas diferencias se necesita una persona que haga de moderador e interceda en el diálogo entre los trabajadores, facilitando la comunicación. Ésta juega un papel fundamental que permitirá dejar atrás prejuicios existentes entre generaciones dando paso a un ambiente de familiaridad, donde se facilitarán, en cualquier caso, la comunicación y la confianza. Esta labor moderadora deberá ser llevada a cabo por un buen gestor intergeneracional, que como hemos mencionado anteriormente, deberá comprender las características y diferencias de cada una de las generaciones, para conseguir formar el equipo más eficiente e integrado de trabajadores.

A pesar de la dificultad que entraña generar equipos intergeneracionales, la edad puede crear valor para la empresa si sabe gestionarse, ya que la diversidad cultural y generacional es riqueza para la compañía.

En la práctica empresarial es frecuente encontrar equipos donde las 4 generaciones están presentes. Sin embargo, de acuerdo con la investigación de Adecco (2007)<sup>20</sup>, la creación de equipos intergeneracionales no es una práctica extendida en el continente europeo, ya que tan sólo 4 de cada 10 empresas europeas los forman. Hay que tener presente que pese a las sinergias que puedan formarse, también surgen colisiones de valores o actitud ante el cambio, la jerarquía o la ética empresarial.

Dependiendo de la predominancia generacional que esté presente el equipo, éste se desenvolverá mejor en determinados contextos que en otro. En la tabla<sup>21</sup> que se presenta a continuación, se establece en que contexto es

---

<sup>19</sup> Laraña, I. C., Fernández, J. L. F., Fabre, R. G., y Massanés, J. M. (2012). *Ética y responsabilidad empresarial*. Bilbao: Desclée de Brouwer.

<sup>20</sup> Adecco. (2007). Toma de conciencia del desafío demográfico de Europa: Estudio sobre adecuación demográfica 2006. Disponible en [http://www.adecco.es/\\_data/Estudios/pdf/328.pdf](http://www.adecco.es/_data/Estudios/pdf/328.pdf)

<sup>21</sup> Arce, E. (2007). La diversidad por edad merece ser bien gestionada: Equipos intergeneracionales. Disponible en <http://pdfs.wke.es/3/0/9/1/pd0000013091.pdf>

propicio formar un equipo intergeneracional, cuales son los riesgos existentes y un ejemplo de cada uno de ellos.

## LIDERAN

	Tradicionalistas/Baby Boomers	Generación X/Y
Tradicionalistas/Baby Boomers	<p><b>Equipo propicio en:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructuras con alta longitud de mando y peso jerárquico.</li> <li>- Mercados estables continuistas y poco amenazados.</li> <li>- Culturas que aprecian el conocimiento técnico y la titulación.</li> </ul> <p><b>Atención a:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conflictividad por razones de poder y status.</li> <li>- Obsolescencia de procedimientos y oferta al mercado.</li> </ul> <p><b>Ejemplo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sector público.</li> </ul>	<p><b>Equipo propicio en:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructuras con ancho "span" de control y equipos de especialistas.</li> <li>- Mercados cambiantes que requieren profunda redefinición.</li> <li>- Culturas con un ejercicio extendido de "empowerment".</li> </ul> <p><b>Atención a:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Lentitud de adaptación al cambio de los de más edad.</li> <li>- Riesgo de discriminación por edad.</li> </ul> <p><b>Ejemplo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sector farmacéutico.</li> </ul>
Generación X/Y	<p><b>Equipo propicio en:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructuras con clara asignación de responsabilidades.</li> <li>- Mercados que requieren reposicionamiento.</li> <li>- Culturas con gran balance de la vida profesional y familiar.</li> </ul> <p><b>Atención a:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desencuentros en las escalas de valores.</li> <li>- Modelos de desarrollo (coaching, mentoring).</li> </ul> <p><b>Ejemplo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sector financiero.</li> </ul>	<p><b>Equipo propicio en:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estructuras informales con amplia flexibilidad.</li> <li>- Mercados emergentes y de gran competitividad que exigen redes comerciales.</li> <li>- Culturas competitivas y muy orientadas a resultados.</li> </ul> <p><b>Atención a:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pérdida de visión y desorientación estratégica.</li> <li>- Insuficiencia y/o mal uso de procedimientos.</li> </ul> <p><b>Ejemplo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sector tecnológico.</li> </ul>

Tabla 4 Arce, E. (2007): Equipos intergeneracionales, Nº 214, Pág 24.

## LIDERADOS

En el primer escenario encontramos un equipo que lidera y es liderado a su vez por Tradicionalistas o Baby Boomers. La formación de estos equipos es recomendable en mercados estables, donde los cambios son minoritarios o casi inexistentes. Se trata de entornos marcados por una alta jerarquía, donde la titulación, trayectoria y antigüedad profesional son claramente reconocidos. Sin embargo, por esa posible falta de creatividad que pudiesen proporcionar equipos mixtos, existe el riesgo de caer en la obsolescencia y falta de innovación.

El segundo escenario esta compuesto por un equipo donde los Tradicionalistas o Baby Boomers lideran el equipo formado a su vez por una generación posterior (Generación X o Generación Y), los cuales son liderados. En este equipo, las funciones de trabajo y responsabilidades deben estar claramente delimitadas. La una correcta integración del equipo dependerá de dos factores; el reconocimiento por parte de las generaciones jóvenes de la experiencia y trayectoria de las predecesoras, y del reconocimiento de los Tradicionalistas y Baby Boomers del fenómeno conocido como conciliación laboral y familiar. Actualmente, la existencia de teléfonos móviles provoca que las organizaciones puedan tener controlados a los trabajadores en cualquier momento del día, lo que genera en éstos últimos una obligación implícita de estar en todo momento disponibles, lo que resulta cuestionable desde un punto de vista ético. Las empresas deben tratar de configurar sus operaciones lo más eficientemente posible, llegando a crear jornadas a tiempo parcial para aquellos trabajadores que deseen dedicar más tiempo a su familia. Los resultados de una buena conciliación son el incremento de la productividad y un aumento de la fidelidad del empleado. Por otro lado, una mala gestión supondrá inestabilidad en el terreno laboral (pérdida de empleados capaces o alta rotación) e inestabilidad en el ámbito familiar (aumento de divorcios, carencias afectivas, disminución de la natalidad).( Laraña et al, 2012)<sup>22</sup>

Un tercer escenario sería un equipo mixto, donde los mayores son liderados por los jóvenes. Se trata de equipos con estructuras informales, caracterizados por la anchura de su organigrama. En ellos, se trabajará la formación y la experiencia, y la supervisión no será tan elevada.

Por último, encontramos un equipo únicamente formados por los más jóvenes (Generación X o Y). Trabajan en entornos flexibles e informales, cuyos objetivos están orientados a la consecución de resultados.

Un factor clave para alcanzar la efectividad empresarial, consiguiendo la integración generacional, es el liderazgo. Un liderazgo organizacional firme y consolidado logra una sólida moral de los empleados, los que formando

---

<sup>22</sup> Laraña, I. C., Fernández, J. L. F., Fabre, R. G., y Massanés, J. M. (2012):*Op. Cit.*

equipos eficientes alinean sus esfuerzos con el objetivo de alcanzar un proyecto común. Hogan y Kaiser (2005)<sup>23</sup> establecen que la personalidad de los líderes conforma un estilo de dirección de liderazgo que a su vez determina la actitud de los empleados y el funcionamiento de equipos en la organización cuyo conjunto nos lleva a la eficacia organizativa. Por ello, no debemos considerar liderazgo como gestión individual, sino en lo que atañe a la formación de equipos. Se trata de un fenómeno que afecta a todos los trabajadores y que constituye una vía importante para obtener un rendimiento eficaz y la supervivencia de la empresa a largo plazo, por lo que el objetivo a conseguir es integrar a todas las personas de la organización.

Hogan y Warrenfeltz (2003)<sup>24</sup> perfeccionaron un modelo de liderazgo competencial e integral donde tratan de desarrollar a las personas en cuatro ámbitos:

- Personal y social (características, actitudes y desarrollo de actividades relacionales).
- Habilidades empresariales (capacitación gerencial)
- Liderazgo (equipos de trabajo).

Con ello pretenden mejorar la empresa y conseguir un alto rendimiento.

Por su parte Friedman (2008)<sup>25</sup> considera que es fundamental convertir un posible conflicto generacional en un resultado que pueda enriquecer a la empresa, puesto que una comunicación mutua y complementaria de experiencia, trayectoria y conocimientos de las distintas generaciones puede consistir en una herramienta clave para alcanzar la eficiencia empresarial.

---

<sup>23</sup> Hogan, R. y Kaiser, R.B. (2005). What we know about leadership. Disponible en [http://peterberry.sitesuite.ws/files/hogan\\_research\\_articles/journal\\_articles/what\\_we\\_know\\_about\\_leadership..pdf](http://peterberry.sitesuite.ws/files/hogan_research_articles/journal_articles/what_we_know_about_leadership..pdf)

<sup>24</sup> Hogan, R.y Warrenfeltz, R. (2003). Educating the modern manager. Disponible en <http://www.csf.itesm.mx/saeps/educating%20modern%20manager.pdf>

<sup>25</sup> Friedman, S. D. (2013). *Total leadership: Be a better leader, have a richer life*. Boston: Harvard Business Press.

En líneas generales, como reglas para la gestión de la diversidad intergeneracional podríamos establecer<sup>26</sup>:

- Dar mayores oportunidades de relación y contacto entre personas de distintas generaciones.
- Formar en la gestión de equipos intergeneracionales para obtener el mejor desempeño de un equipo heterogéneo en cuanto a la edad. Buscar un lenguaje intergeneracional acordado que deje ver las diferencias de edad no suponen diferencias de orientación.
- Crear foros donde los Veteranos y los B-B tengan la oportunidad de enseñar.
- Dar oportunidades de investigación a X y pedir a B-B que saque partido a la investigación.
- Crear foros de creatividad donde se expresen los Y.
- Atender a la participación sabiendo que las reuniones con los X y los Y deben ser frecuentes y cortas y deben invitar a la creatividad, al desafío y al aprendizaje
- Proporcionar de forma periódica feedback sobre el desempeño a los X e Y y facilitar feedback sobre la experiencia a Veteranos y B-B
- Definir planes con objetivos concretos para X e Y y más flexibles para Veteranos y B-B.

---

<sup>26</sup> Arce, E. (2007). *Op. Cit.*

### **III. MARCO PRÁCTICO.**

#### **1. Introducción.**

En este apartado se elaborarán cuestionarios personales a individuos pertenecientes a distintas organizaciones y que se encuentran o se han encontrado integrados en las empresas, con el objetivo de validar la teoría generacional. De este modo, podremos comprobar si lo que la generalidad de autores argumenta en relación a los Tradicionales, Baby Boomers, Generación X o Generación Y es coincidente con lo que los individuos sienten, los valores que comparten, sus motivaciones, estereotipos o actitudes.

Los cuestionarios son una herramienta principal para la obtención y registro de datos. Se trata de un método clave, pues además de consistir una herramienta para investigación, sirve para someter a evaluación a los individuos, ya que permite recabar elementos tanto cualitativos como cuantitativos. De este modo, a partir de preguntas preestablecidas dirigidas a los individuos implicados en el caso objeto de estudio, se obtendrá información relativa a ese posible conflicto intergeneracional presente en las organizaciones. La elección de cuestionarios como método de investigación se debe a la posibilidad que nos ofrece para planificar los puntos en los que vamos a hacer mayor énfasis, realizando un mayor hincapié y exigiendo una mayor precisión en aquellos puntos de mayor relevancia.

Por otro lado, la realización de cuestionarios nos permite una comparación más rápida con otras investigaciones realizadas o aquellas que se podrían llegar realizar en un futuro sobre la misma cuestión.

Sin embargo, es necesario ser consciente de la compleja tarea que requiere realizar un cuestionario adecuado y adaptado al proyecto, ya que es necesario prestar gran atención a numerosos aspectos. Otro aspecto importante a tener en cuenta es la necesidad de colaboración por parte del individuo, de forma que el éxito de la investigación dependerá del número de personas que



cooperen y del esfuerzo o sinceridad de sus respuestas a las preguntas que se planteen.

## 2. Encuestas

Para la realización de este proyecto de investigación se ha administrado una encuesta a cada persona, con preguntas abiertas y cerradas, donde el objetivo principal es validar la teoría explicada anteriormente, confirmando o no su coincidencia con la práctica real. El primer paso fue el de seleccionar la muestra, donde la población objeto de estudio serían los individuos que forman o han formado parte de empresas u organizaciones, que pertenecerían a todos los grupos generacionales estudiados previamente. Dada la gran dimensión de esta población, que imposibilita su ejecución, los cuestionarios se ha realizado sobre una muestreo de 60 personas de todas las edades que están o han estado incorporadas al mercado laboral, procurando que la muestra sea lo más representativa posible. Por ello, se ha tratado de que el número de individuos pertenecientes a cada generación sea aproximadamente de 20 personas.

A través de este método, examinamos y logramos profundizar en lo relativo a las distintas generaciones. Se trata de preguntas sencillas y de fácil comprensión, por lo que el individuo no tendrá ningún problema en responderlas. Con las preguntas abiertas se trata de recabar respuestas significativas e interesantes, dejando al individuo suficiente libertad para expresar su pensamiento. El lapso temporal en el que se han realizado los cuestionarios ha sido de una semana tras la cual, a partir de los datos recabados, se han formulado conclusiones sobre los individuos cuestionados. Se ha estimado procedente realizar los cuestionarios personalmente, a individuos aleatorios, puesto que se trata de un proceso rápido para obtener la información y de bajo coste económico.

## **CUESTIONARIO:**

**Pregunta 1. Indique su fecha de nacimiento:**

**Pregunta 2. Sexo:**

- a) Masculino.
- b) Femenino.

**Pregunta 3. Profesión:**

**Pregunta 4. Señale con una X los rasgos que más le definen:**

- a) Leal, trabajador, conservador, ético.
- b) Idealista, optimista, competitivo, volcado.
- c) Escéptico, independiente, tolerante al cambio, individualista.
- d) Creativo, tecnológico, realista, decidido.

**Pregunta 5. Señale con una X que valora más de su puesto de trabajo:**

- a) Estabilidad, carrera a largo plazo.
- b) Bien pagado, organizaciones con integridad.
- c) Ser tu propio jefe.
- d) Ser tu propio jefe, innovación, alta tecnología, conciliación laboral.

**Pregunta 6. Señale con que estereotipos negativos se le suele asociar:**

- a) Incapacidad para aprender a utilizar nuevas tecnologías.
- b) Materialista.
- c) Demasiado jóvenes aún para ser directivos.
- d) Falta de educación y modales.

**Pregunta 7. Señale con una X como definiría su actitud frente a la empresa:**

- a) Leal.
- b) Desafiante.

- c) Escéptica.
- d) Cortés.

**Pregunta 8. Indique cuáles son las razones por las que decide permanecer/cambiar un determinado puesto de trabajo:**

- a) Lealtad a clientes y consumidores.
- b) Marcar la diferencia.
- c) Construir una carrera brillante.
- d) Trabajar aportando funciones que tengan sentido y creen valor.

**Pregunta 9. ¿Qué valores cree que se consideran más relevantes en el reclutamiento y retención de los empleados?:**

**Pregunta 10. ¿Cuál es el factor que más le motiva?:**

- a) Salario.
- b) Gratificación normal.
- c) Libertad.
- d) Resultados + feedback.

**Pregunta 11. Si usted dispone de un empleo estable en una empresa, recibiendo un sueldo que considera adecuado a sus necesidades y motivaciones, y le ofrecen otro trabajo, cuya remuneración es la misma, el esfuerzo mayor, pero las oportunidades de crecimiento profesional son las mismas, ¿se quedaría o cambiaría de organización?:**

- a) Permanecería en mi actual puesto de trabajo.
- b) Aceptaría la nueva oferta de trabajo en la segunda empresa.

**Pregunta 12. Si su empresa cambiase los procesos tecnológicos o informáticos con los que usted está acostumbrado a desempeñar su trabajo, ¿Cómo reaccionaría?**

- a) Me cuesta mucho adaptarme a los cambios, y estos en concreto me parecen innecesarios y una pérdida de tiempo. Si trabajamos bien así, ¿por qué cambiar?

- b) Si los cambios no se realizan de forma inmediata y continua en el tiempo, podría hacer el esfuerzo.
- c) Me parece una brillante idea que la empresa innove para ser cada vez más eficiente. Además, tengo mucha facilidad para adaptarme a la tecnología.

**Pregunta 13. Si usted tiene un acontecimiento familiar importante que coincide con su jornada laboral, ¿Qué haría?:**

- a) Pido permiso. Si me dicen que no, a la primera deo de insistir.
- b) Pido permiso y me comprometo a hacer horas extra.
- c) Insisto hasta que me den permiso.
- d) Insisto. Si me dicen que no, amenazo con despedirme.

**Pregunta 14. ¿Cómo prefiere trabajar?:**

- a) Sólo.
- b) En parejas.
- c) En grupo.

**Pregunta 15. ¿En qué tipo de empresa se sentiría usted más a gusto?:**

- a) Empresas multinacionales o corporates (energía, consumo...).
- b) Empresas tradicionales (bufetes de abogados...).
- c) Empresas de nueva creación o start ups.

### 3. Resultados/ Validación de la teoría.

Tras el análisis de los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, podemos extraer las siguientes conclusiones.

Con la primera pregunta se pretende encuadrar a cada individuo que rellena la encuesta en la generación que le corresponde. Como se ha mencionado anteriormente, se ha tratado de que la encuesta sea lo más representativa posible, completándola 20 individuos pertenecientes a cada una de las generaciones. De este modo, tenemos un número suficiente de individuos de cada generación para “matchear” la teoría con lo que ocurre en la práctica. Además, se van a ilustrar los resultados en gráficas con el objetivo de poder visualizar mejor el porcentaje que supone cada respuesta respecto del total de los individuos de cada una de las generaciones.

En cuanto al sexo, podemos observar como a medida que el individuo pertenece a generaciones más jóvenes, el número de mujeres que se van incorporando al mercado laboral cada vez es mayor. De esta forma, el grupo de individuos encuestados que tenían hasta 34 años ( Generación Y) estaba compuesto por 11 hombres y 9 mujeres. Frente a este resultado, nos encontramos con una Generación Tradicional, donde 16 de los encuestados eran hombres y tan sólo 4 mujeres. Por tanto, se trata de un favor coincidente con la teoría, debido a la sucesiva incorporación de la mujer al trabajo.

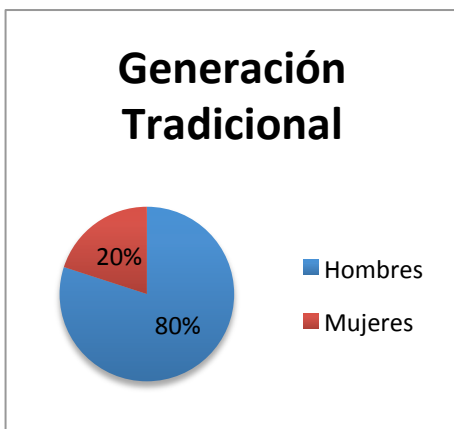


Tabla 5

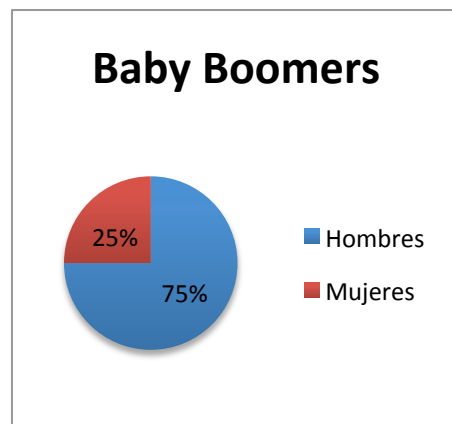


Tabla 6



Tabla 7

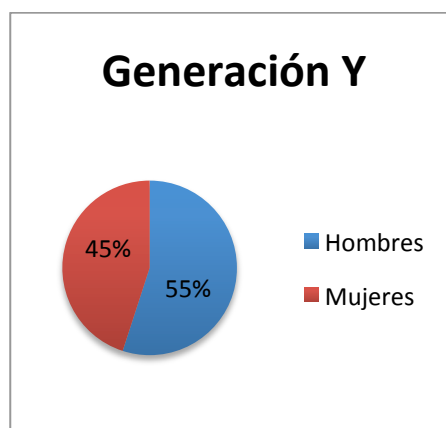


Tabla 8

En relación a los rasgos que más definen a diferentes generaciones, los resultados son muy similares también a lo descrito en el plano teórico. En la Generación Tradicionalista, 17 de 20 individuos ha señalado la respuesta a) como primera opción, mientras que el resto escogió la respuesta b). Por otro lado, los Baby Boomers señalaron: 5 individuos la respuesta a), 13 individuos la respuesta b) y 2 individuos la respuesta c).



Tabla 9

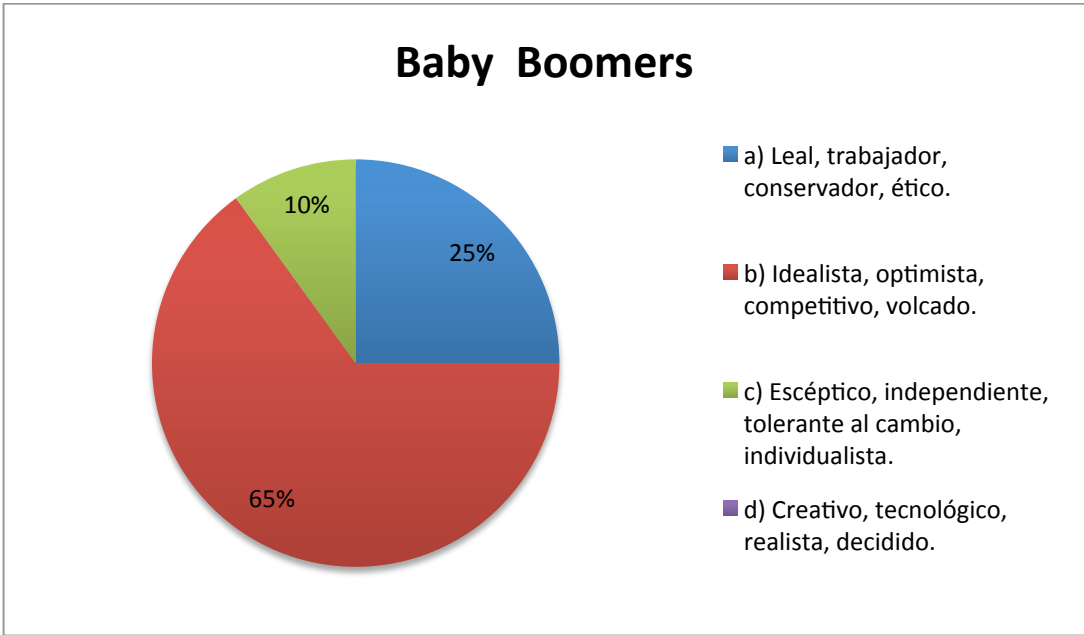


Tabla 10

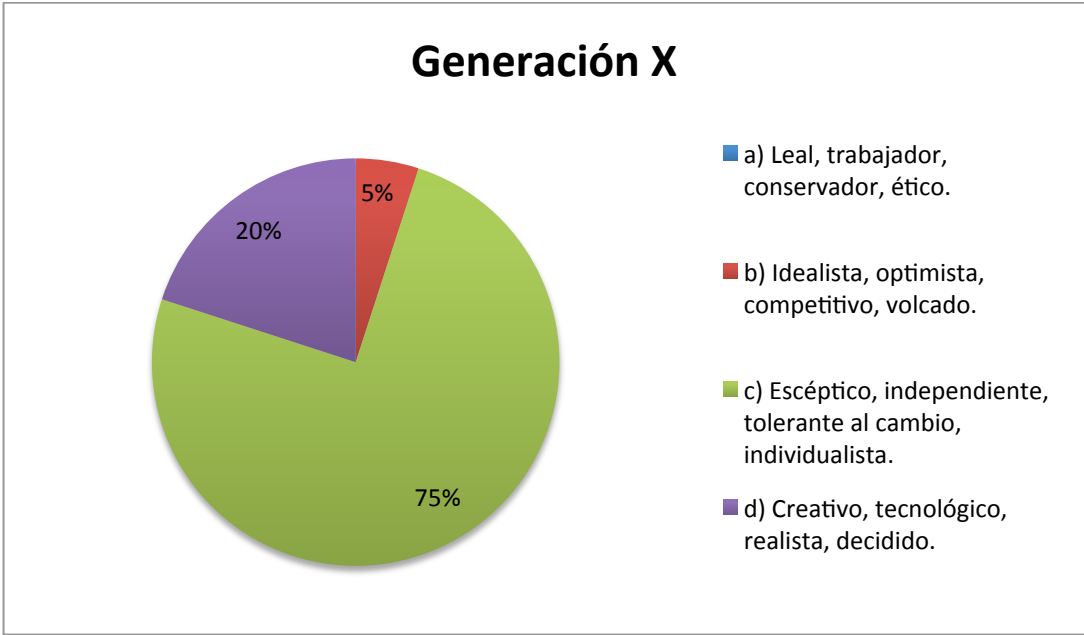


Tabla 11



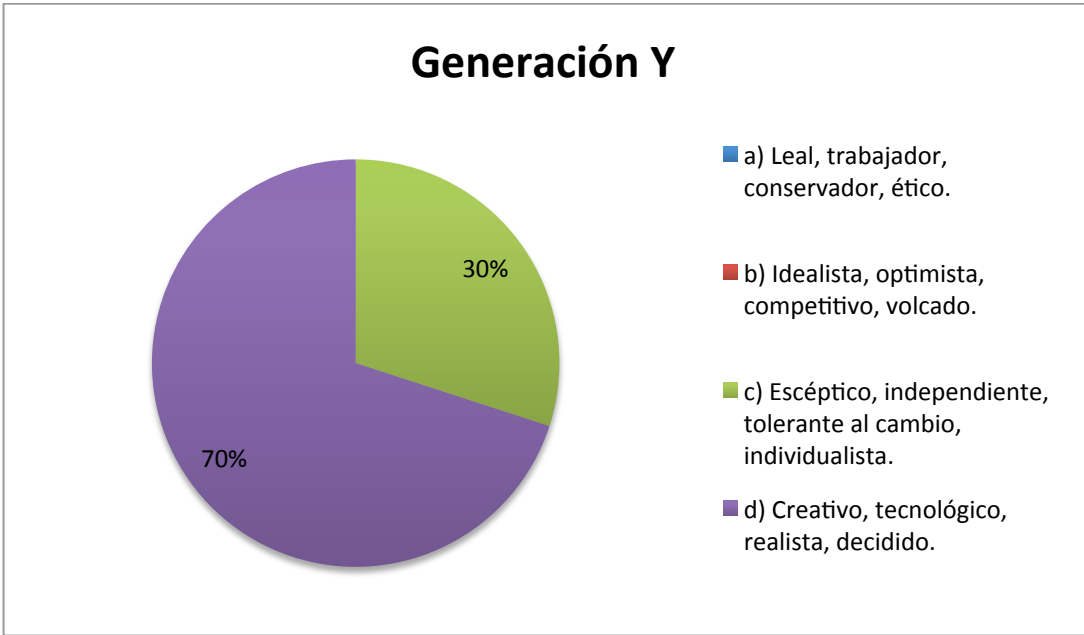


Tabla 12

Con respecto a los valores que cada individuo valora más de su puesto de trabajo, los resultados son: de los Tradicionalistas 12 han elegido la respuesta a), 6 la b) y 2 la c); de los Baby Boomers 6 han elegido la respuesta a), 9 la b) 4 la c) y 1 la d); en cuanto a la Generación X 1 individuo ha elegido la a), 2 la b), 13 la c) y 4 la respuesta d); y los individuos pertenecientes a la Generación Y han respondido 1 la a), 2 la b), 4 la c) y 13 la d).

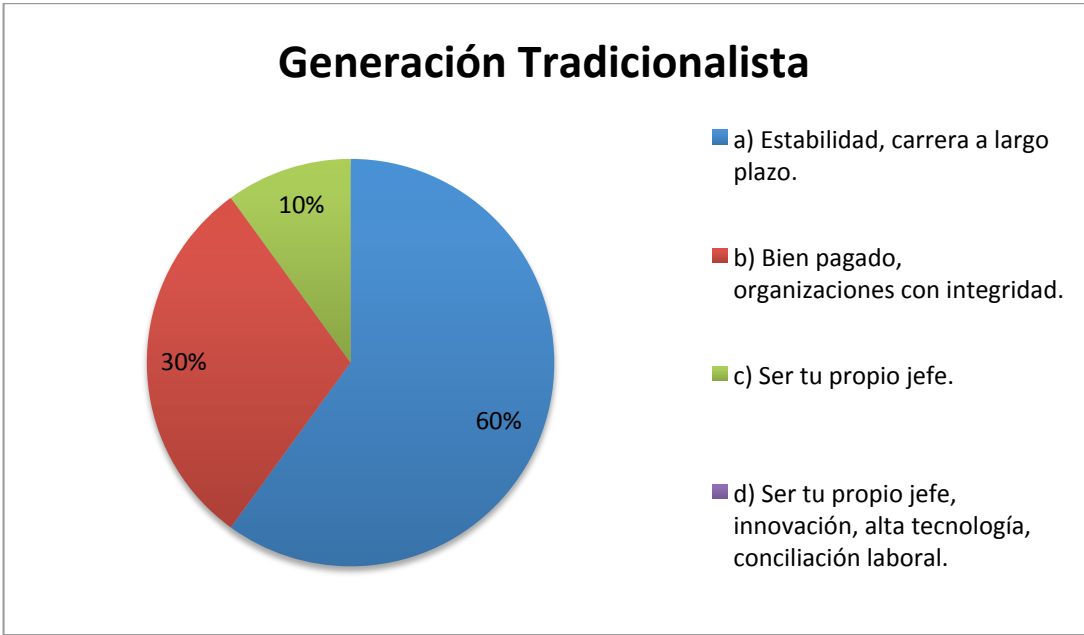


Tabla 13

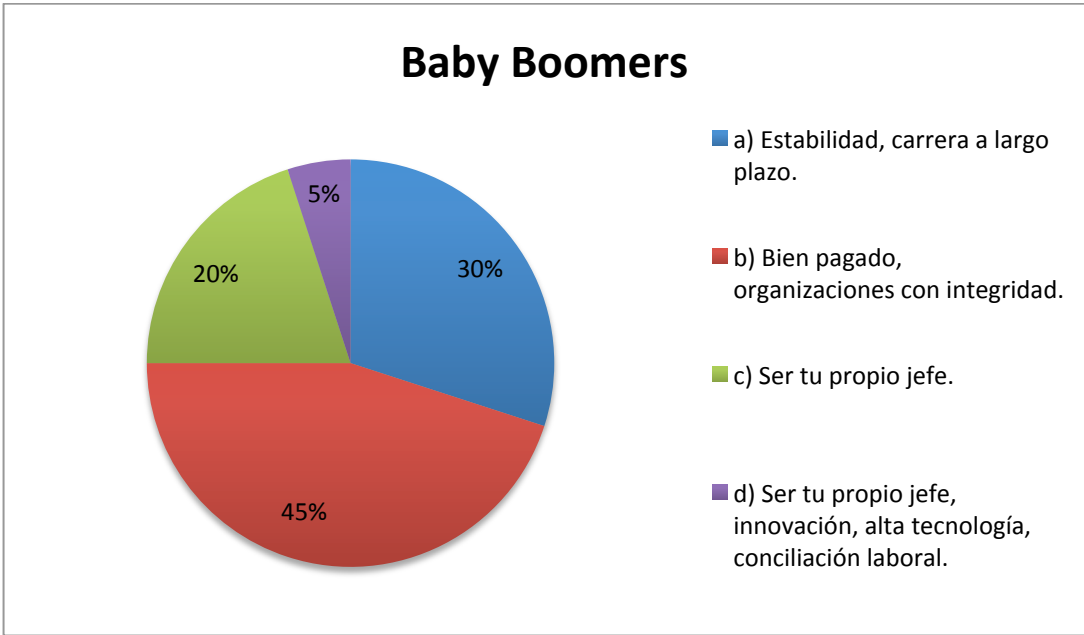


Tabla 14

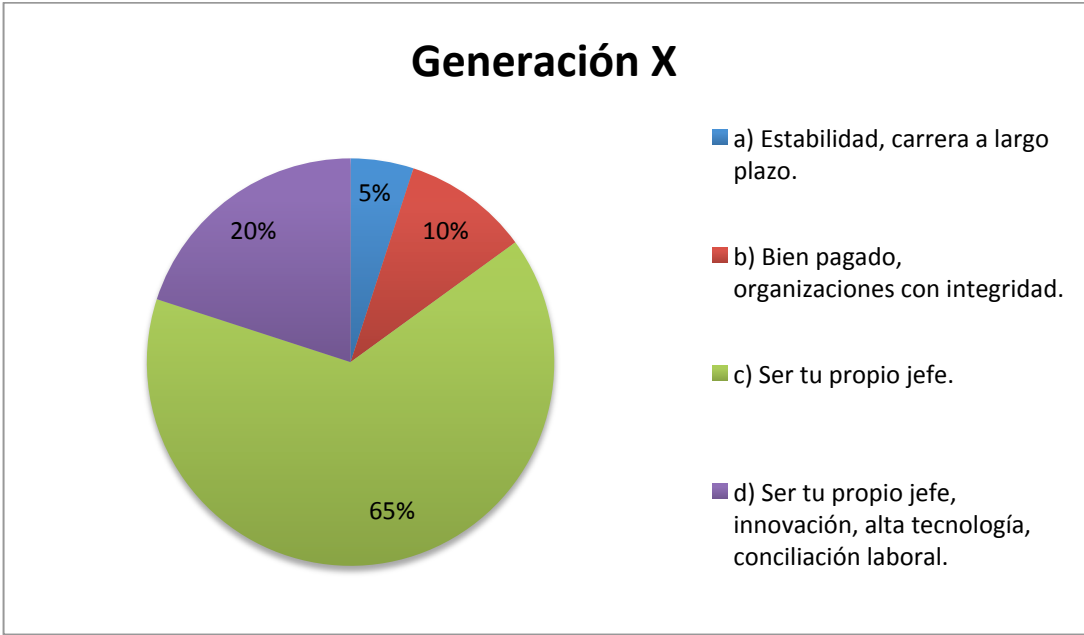


Tabla 15

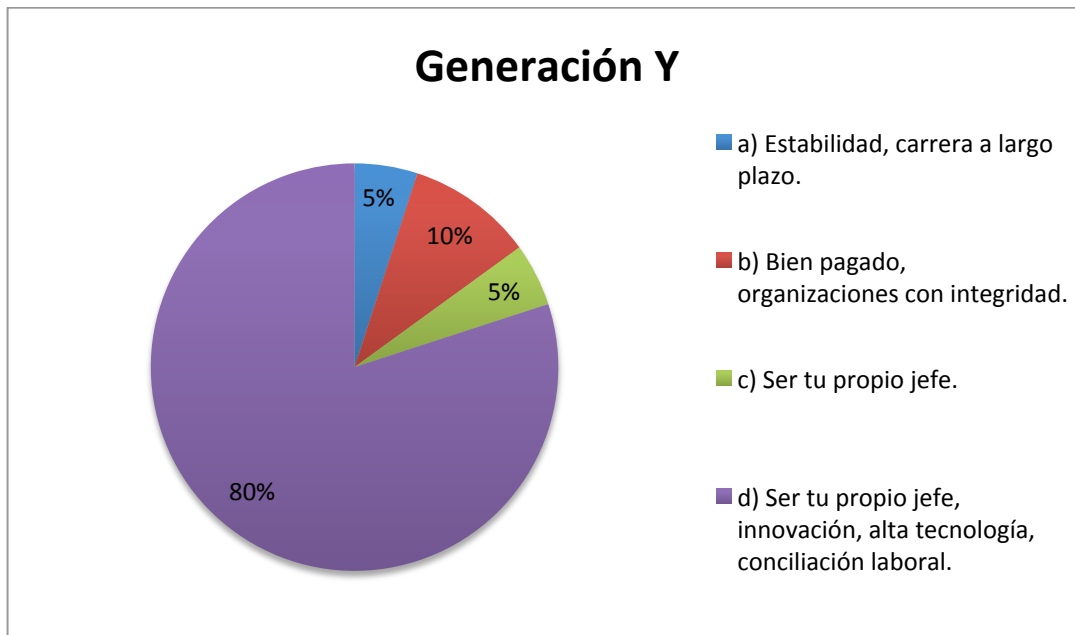
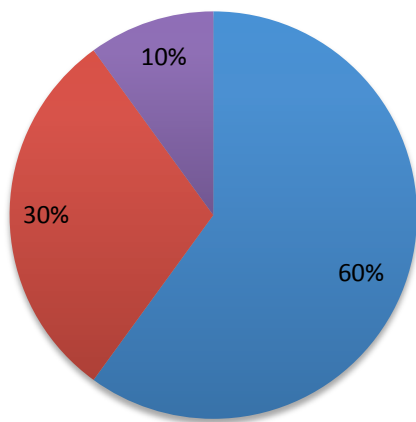


Tabla 16

Quizás sea en la pregunta 6 donde los resultados de las encuestas han reflejado una mayor controversia, sobretodo en cuanto a la Generación Y, ya que tan sólo 5 individuos han elegido la respuesta d). Esta generación, como ya se ha anunciado anteriormente, trata de flexibilizar el horario de trabajo, dota de gran importancia la conciliación laboral, lucha por un vestuario de trabajo y un vocabulario y trato con el resto de individuos de la organización más informal, lo que a veces es percibido por otros miembros de la empresa como una actitud vaga, descortés, maleducada o despreocupada. Sin embargo, los resultados de las encuestas nos reflejan que los Y no se conciben a si mismos como tal.

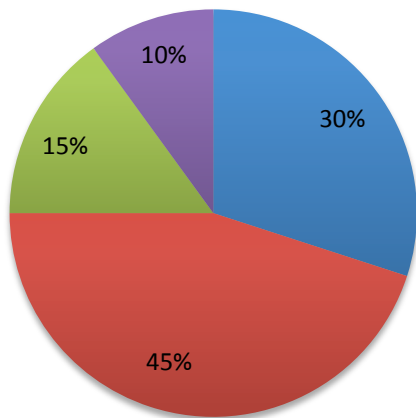
## Generación Tradicionalista



- a) Incapacidad para aprender a utilizar nuevas tecnologías.
- b) Materialista.
- c) Demasiado jóvenes aún para ser directivos.
- d) Falta de educación y modales.

Tabla 17

## Baby Boomers



- a) Incapacidad para aprender a utilizar nuevas tecnologías.
- b) Materialista.
- c) Demasiado jóvenes aún para ser directivos.
- d) Falta de educación y modales.

Tabla 18

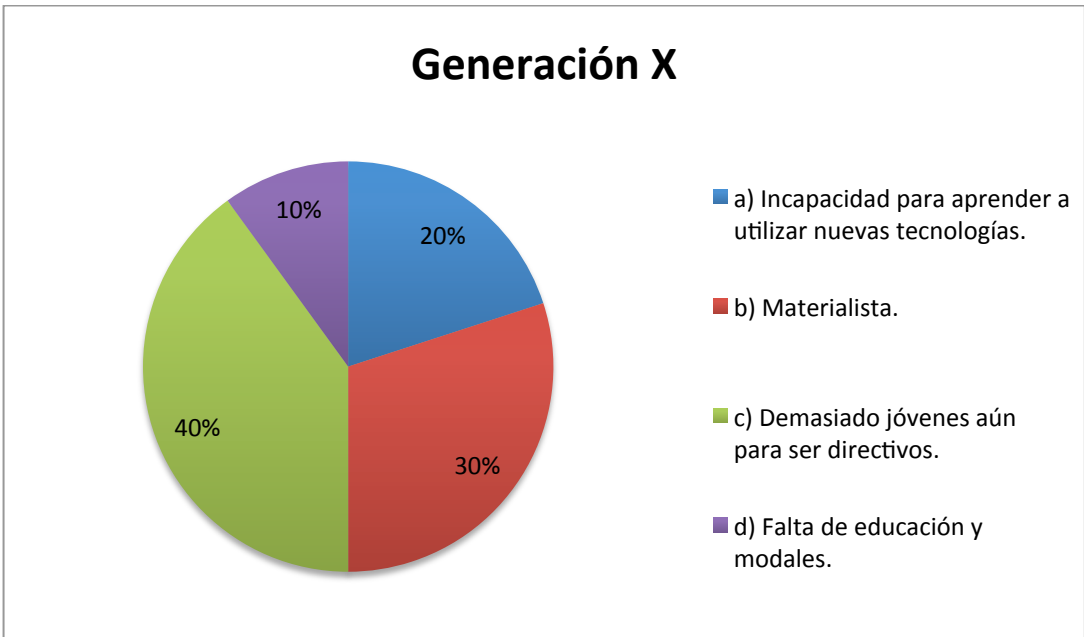


Tabla 19

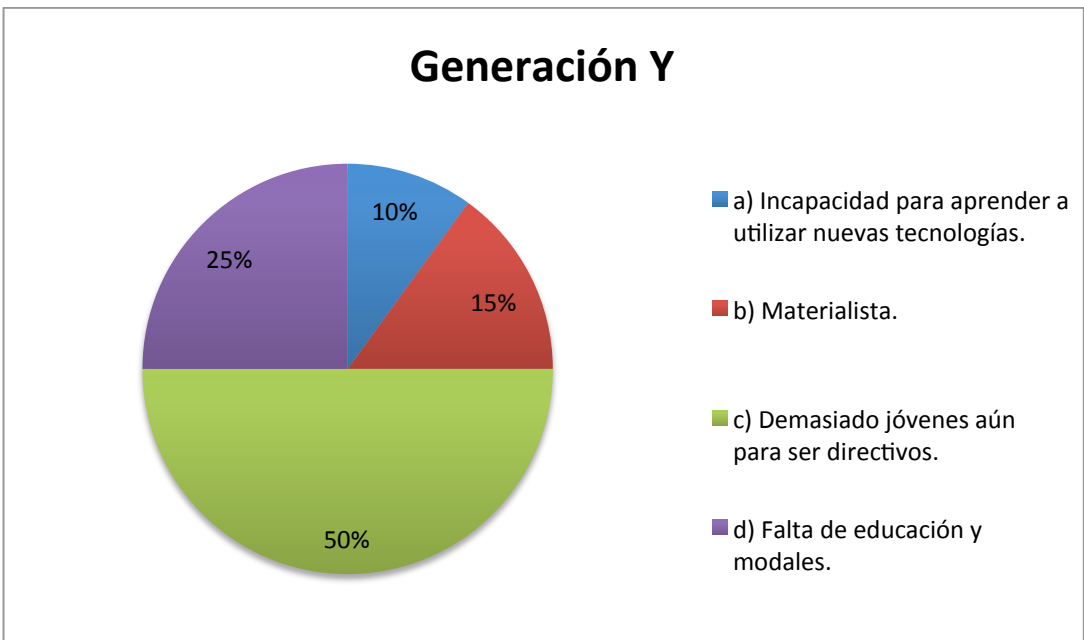


Tabla 20

La actitud de los trabajadores frente a su organización nos muestra los siguientes resultados:

Tradicionales:

- a) 10 individuos.
- b) 3 individuos.
- c) 1 individuo.
- d) 6 individuos.

Baby Boomers:

- a) 6 individuos.
- b) 7 individuos.
- c) 3 individuos.
- d) 4 individuos.

Generación X:

- a) 3 individuos.
- b) 4 individuos.
- c) 7 individuos.
- d) 6 individuos.

Generación Y:

- a) 3 individuos.
- b) 2 individuos.
- c) 5 individuos.
- d) 10 individuos.

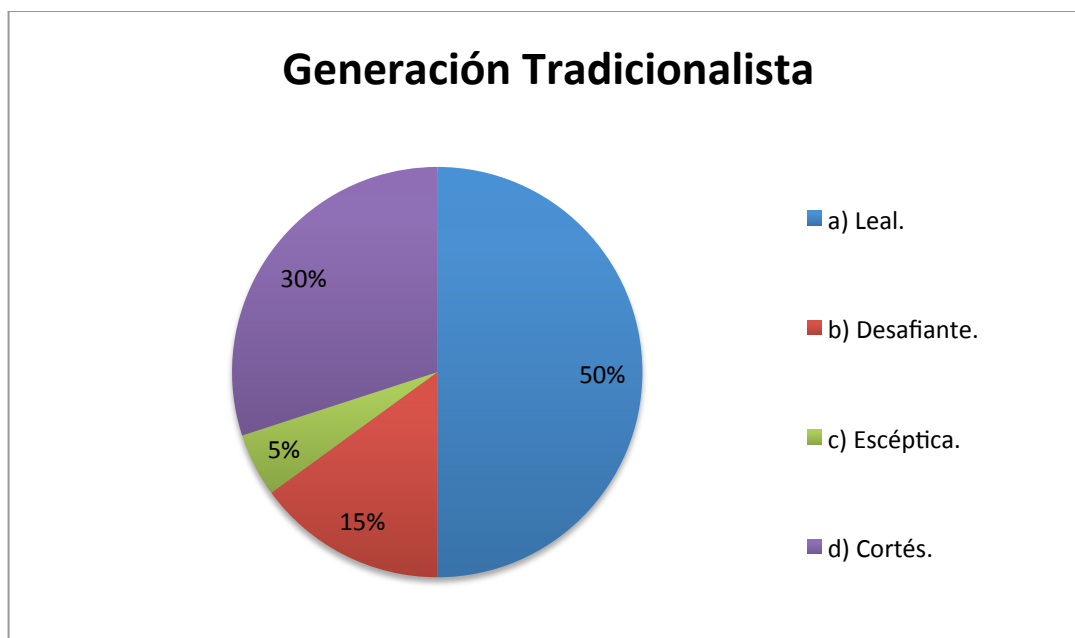


Tabla 21

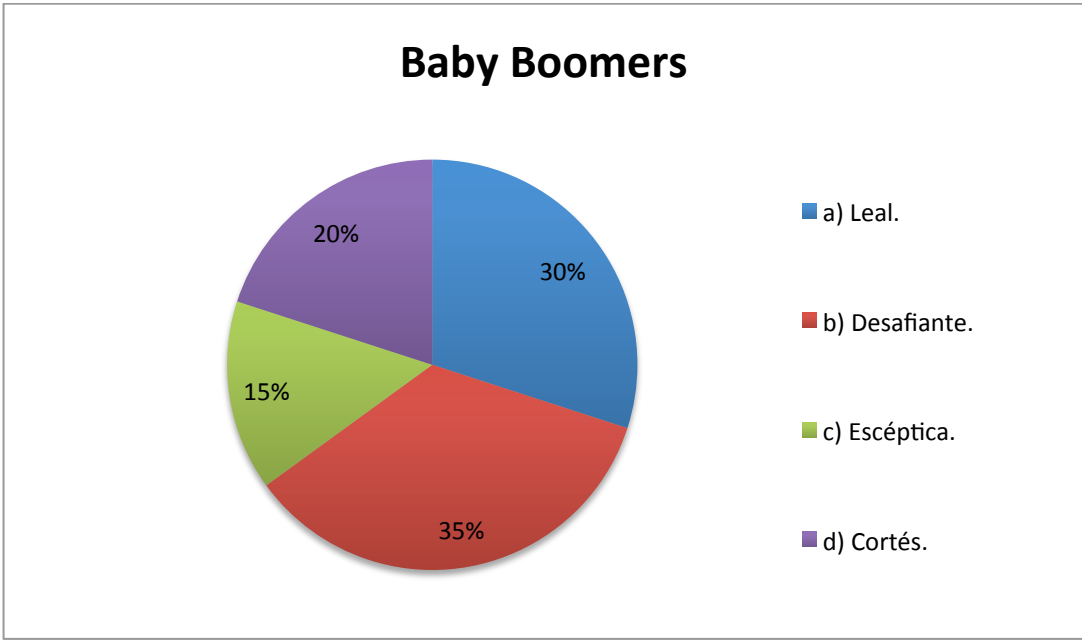


Tabla 22

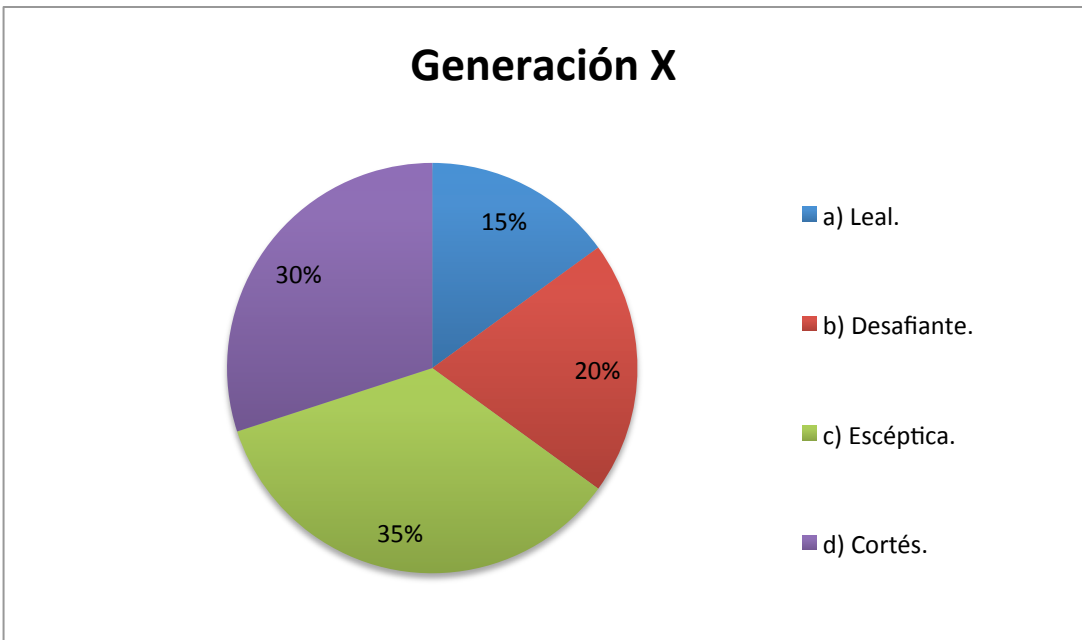


Tabla 23

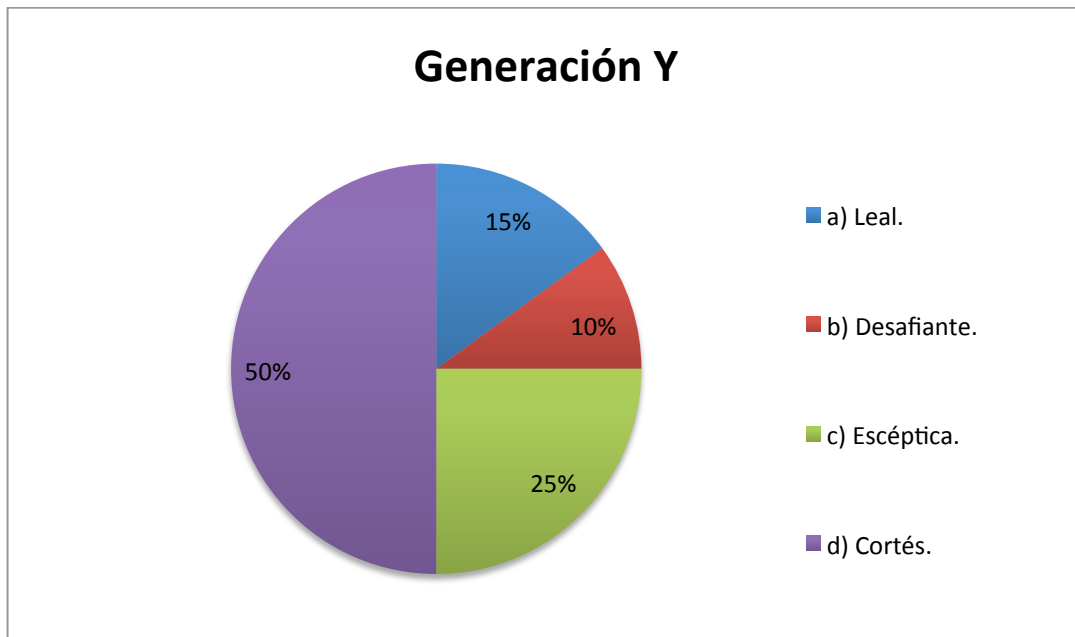


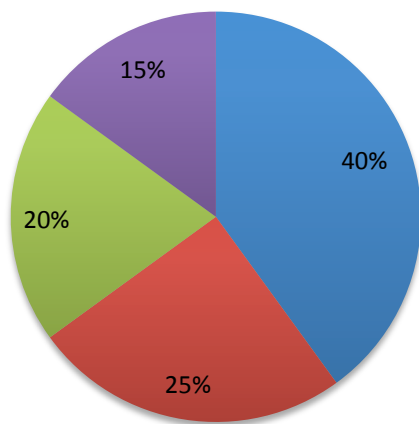
Tabla 24

Las respuestas entorno a qué factores condicionan la permanencia o el cambio de un puesto de trabajo están claramente diferenciados. Sin embargo, tanto la Generación X como la Generación Y muestran las respuestas c) y d) con valores realmente próximos. De esta forma, ambos compiten por conseguir un trabajo que a largo plazo supongan por un lado, realizar funciones que aporten valor tanto a la sociedad y al mismo individuo, como que favorezca el desarrollo de una carrera larga y exitosa.

En los siguientes gráficos se ven reflejados los resultados de las distintas generaciones:



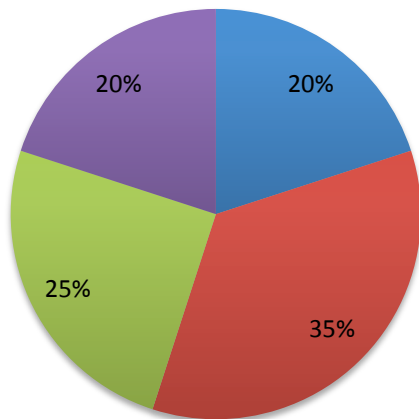
## Generación Tradicionalista



- a) Lealtad a clientes y consumidores.
- b) Marcar la diferencia.
- c) Construir una carrera brillante.
- d) Trabajar aportando funciones que tengan sentido y creen valor.

Tabla 25

## Baby Boomers



- a) Lealtad a clientes y consumidores.
- b) Marcar la diferencia.
- c) Construir una carrera brillante.
- d) Trabajar aportando funciones que tengan sentido y creen valor.

Tabla 26

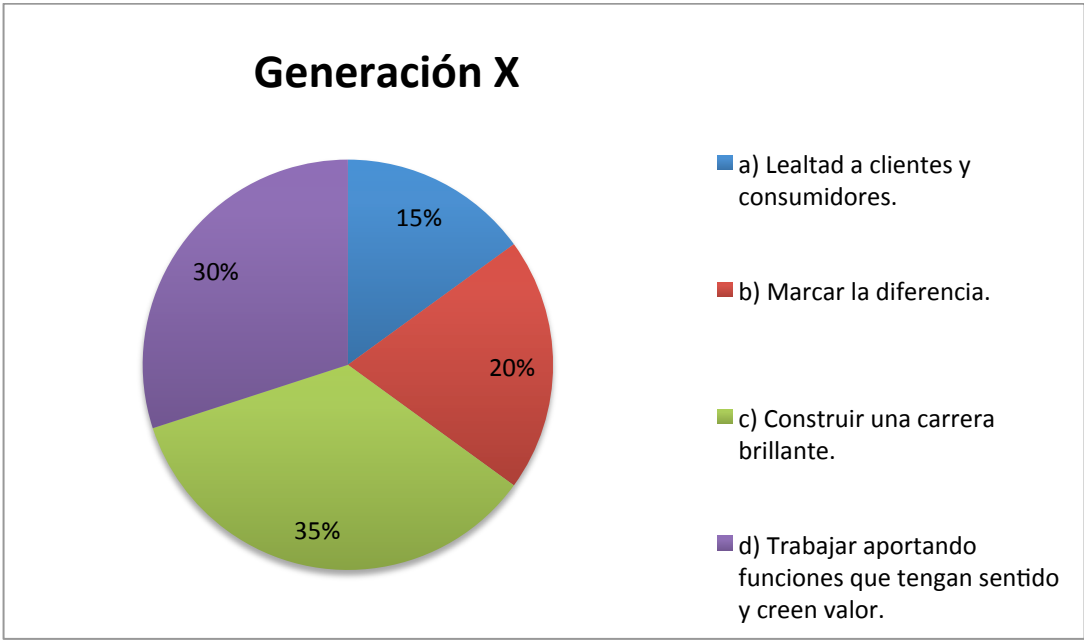


Tabla 27

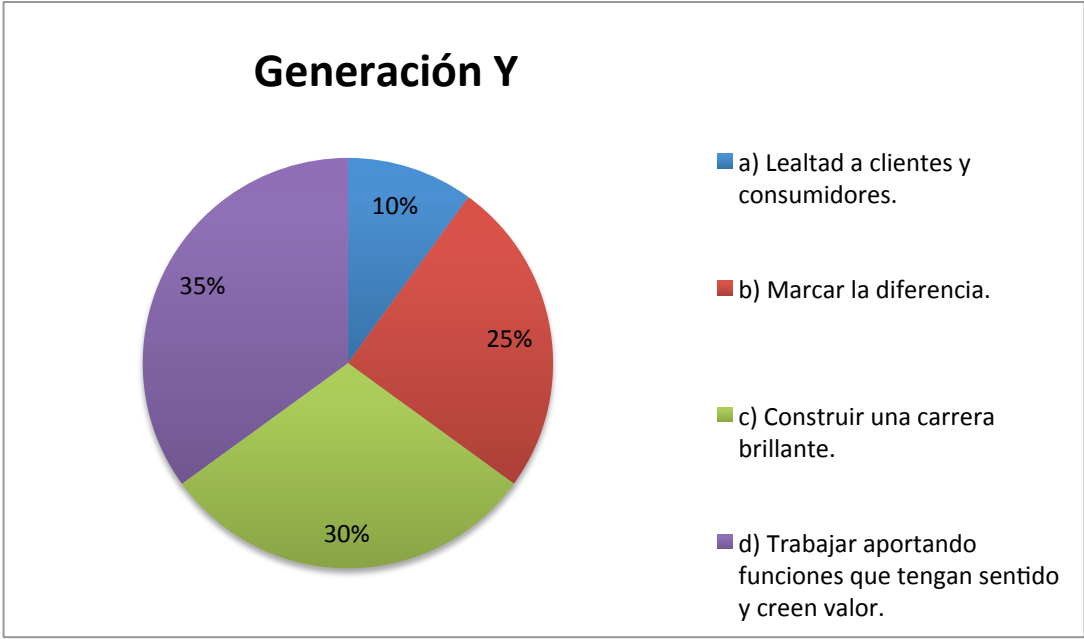


Tabla 28

En cuanto a los factores que inciden más en la motivación de los individuos, vemos como la Generación Tradicionalista se ve motivada mayormente por el salario. Por otro lado, los Baby Boomers se ven motivados tanto por el salario como por una gratificación normal, que tiene valores ligeramente superiores. La Generación X se ve motivada esencialmente por la conciliación laboral, si bien algunos encuestados también han dado gran peso a las gratificaciones. Por último, los individuos de la Generación Y han dado respuestas bastante homogéneas, otorgando una mayor importancia con un 50% de los votos a la consecución de los resultados de sus proyectos y a la necesidad de feedback.

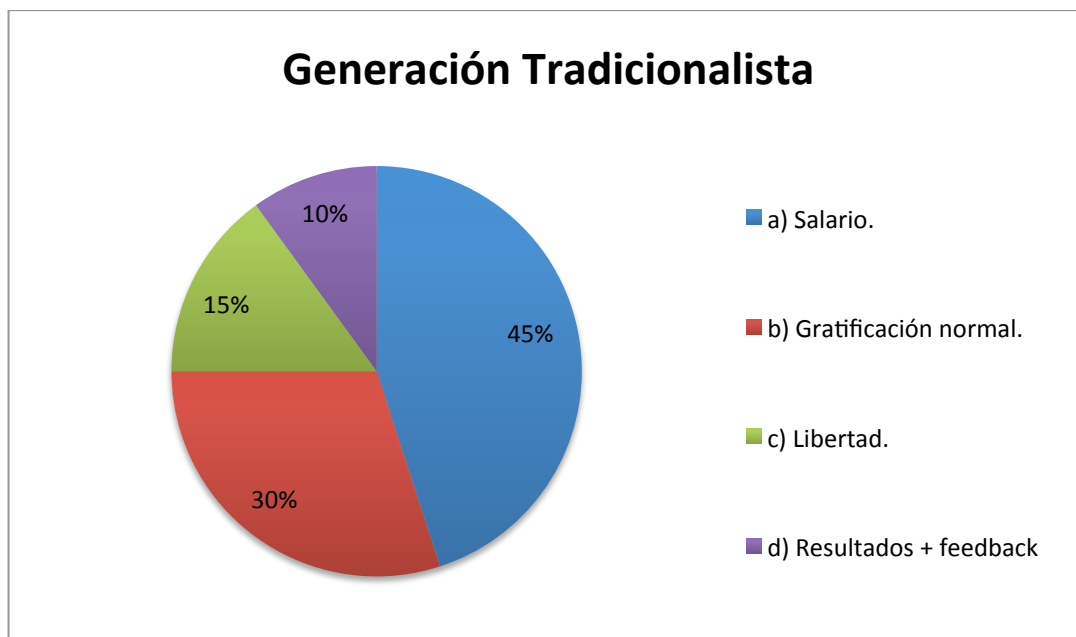


Tabla 29

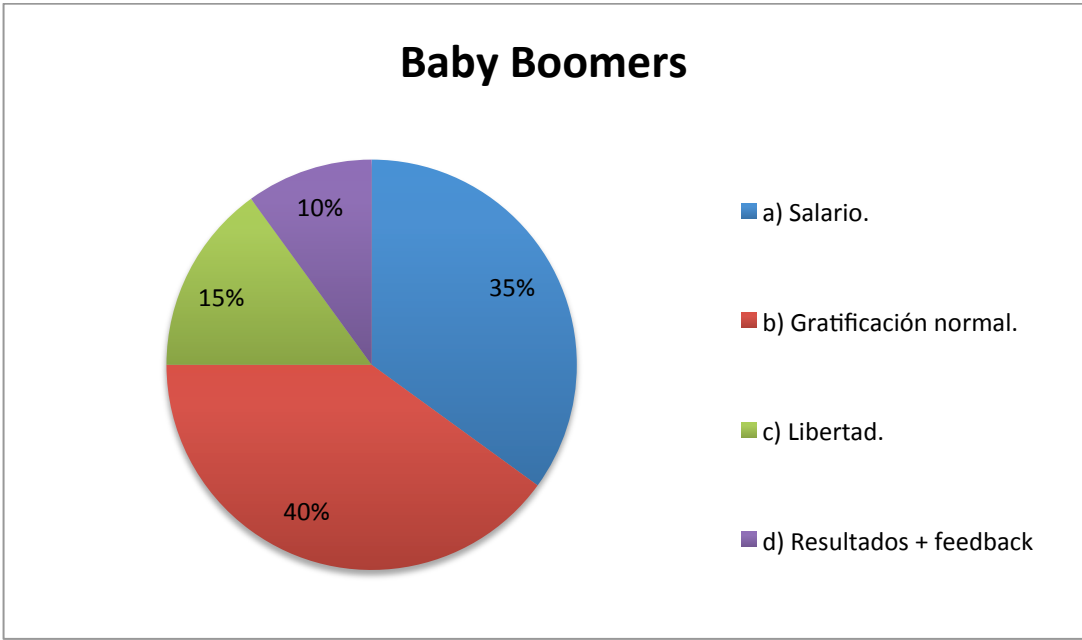


Tabla 30

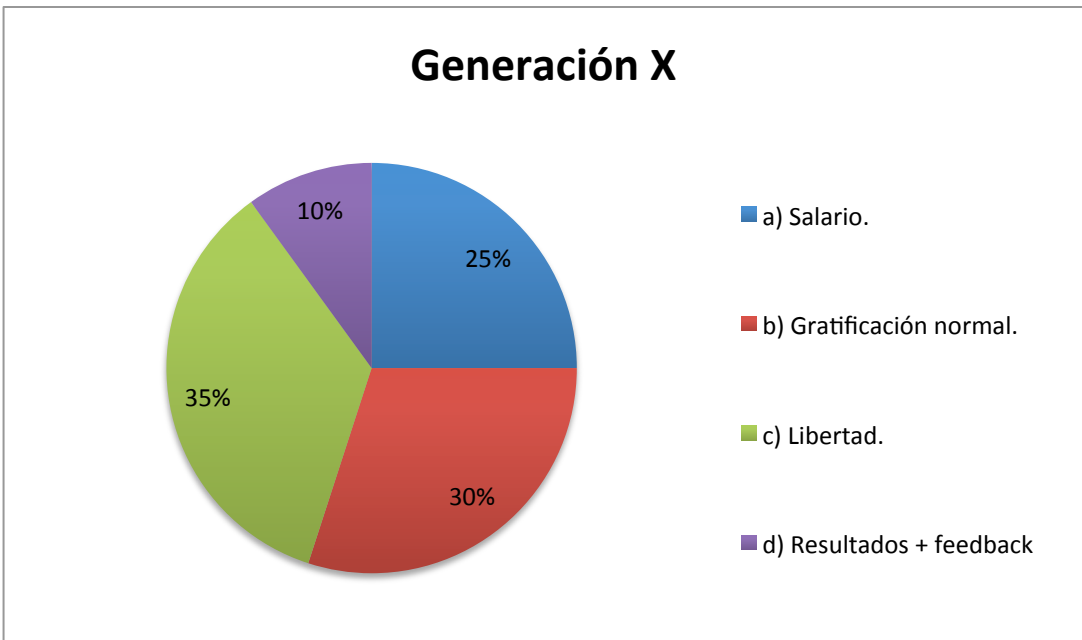


Tabla 31

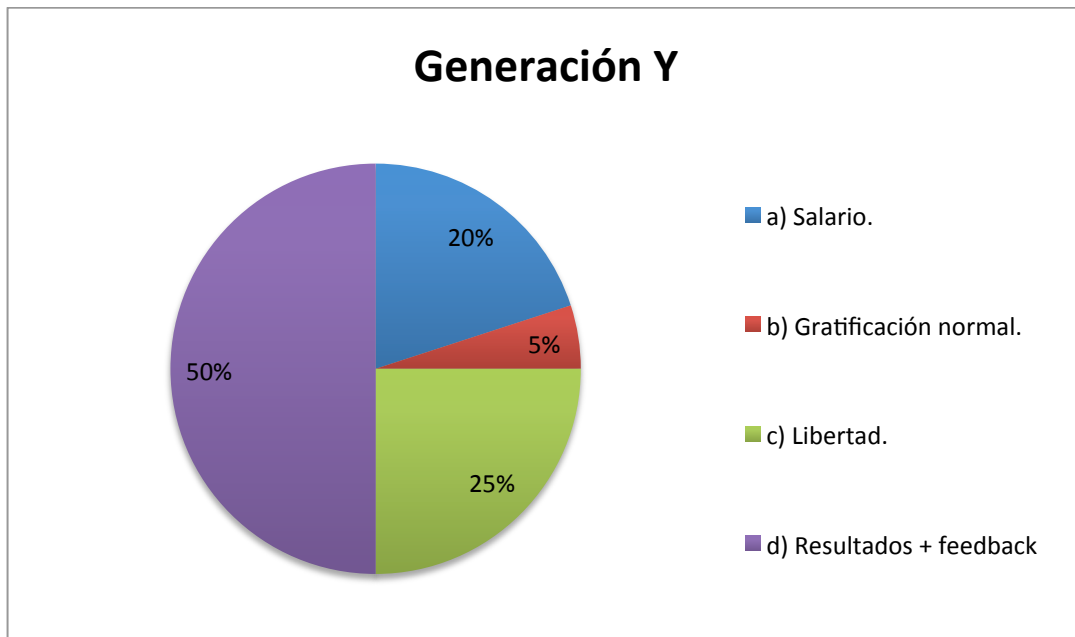


Tabla 32

La pregunta número 10, relativa a la importancia que tiene para los individuos el desarrollo y el crecimiento a largo plazo de su carrera profesional, los resultados han sido los siguientes:

Tradicionalistas:

- a) 13 individuos.
- b) 7 individuos.

Baby Boomers:

- a) 9 individuos.
- b) 11 individuos.

Generación X:

- a) 7 individuos.
- b) 13 individuos.

Generación Y:

- a) 5 individuos.
- b) 15 individuos.

Podemos observar como a medida que las empresas empiezan a incorporar gente más joven, la rotación suele ser más alta, ya que éstos buscan desarrollar una carrera brillante, formarse adecuadamente, y aprovechar todo tipo de oportunidades que se le planteen. Por ello, como se ha explicado anteriormente, los valores de lealtad hacia la empresa, sus clientes o consumidores son cada vez más relativos y menos significativos para los individuos.

### Generación Tradicionalista

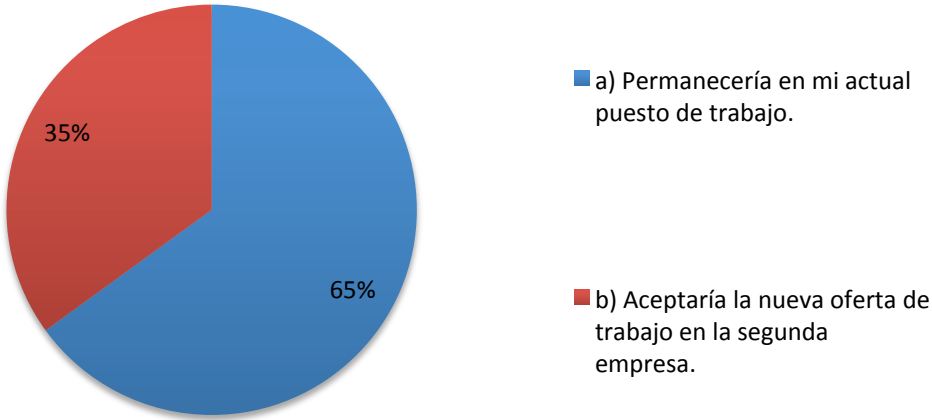


Tabla 33

### Baby Boomers

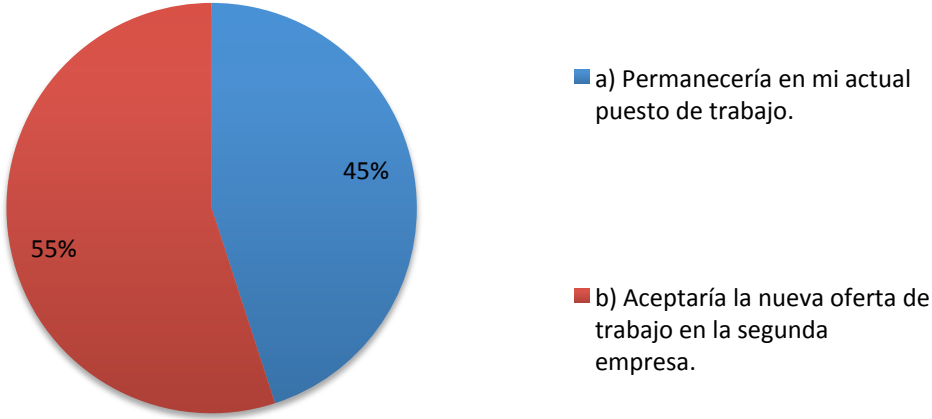


Tabla 34

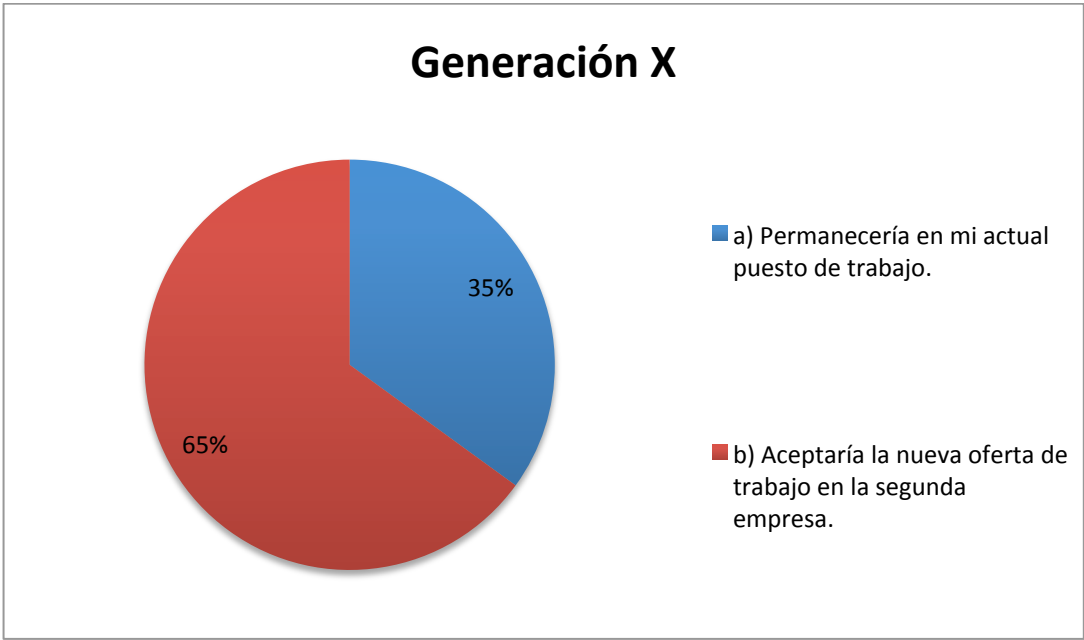


Tabla 35

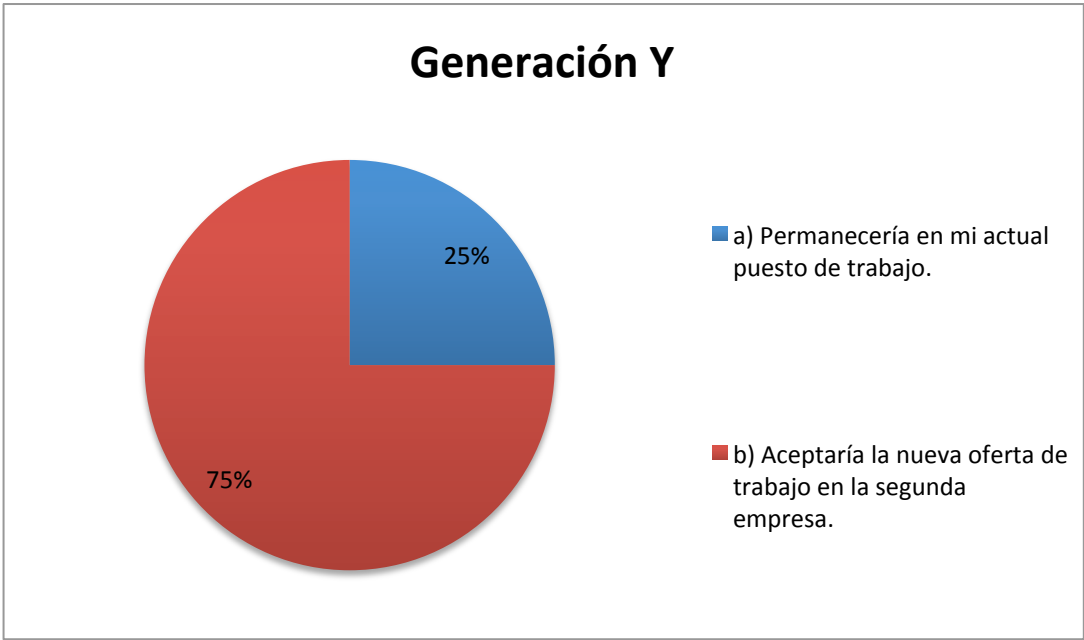


Tabla 36

Las nuevas tecnologías de la comunicación son uno de los factores revolucionarios de hoy en día. Consecuentemente y como ya se ha anticipado, no se percibe del mismo modo por parte de todas las generaciones, ya que los más jóvenes (sobre todo la Generación Y, comúnmente denominada “nativos tecnológicos”) han nacido entendiendo y disfrutando de las mismas. Sin embargo, generaciones anteriores en el tiempo, como los Tradicionalistas, presentan más dificultades de adaptación y entendimiento de los procesos y aparatos tecnológicos. Las encuestas han confirmado esta afirmación de la siguiente forma:

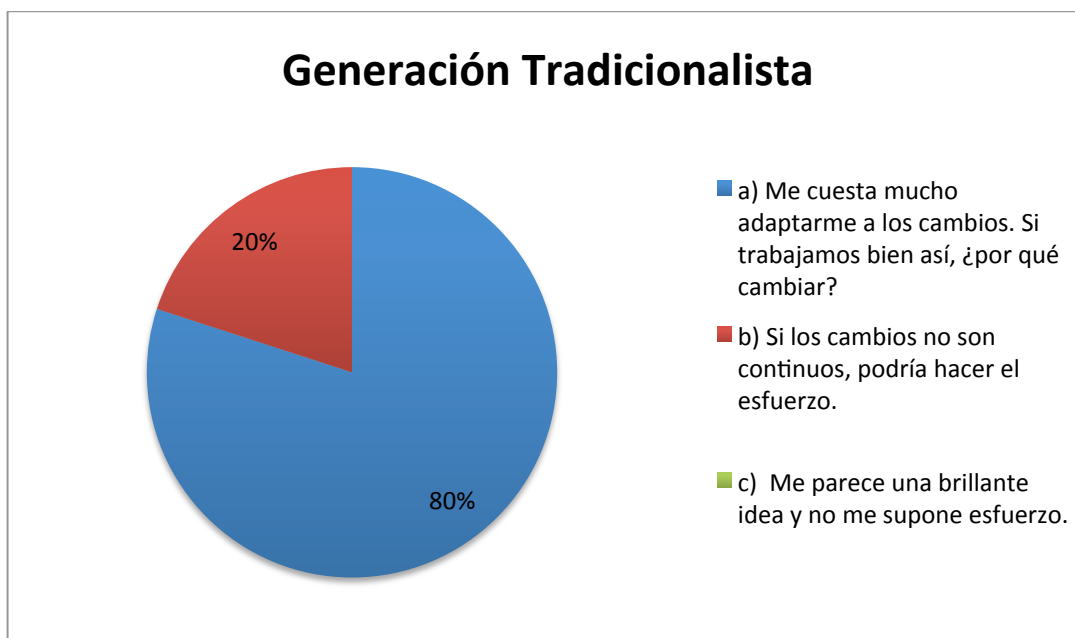
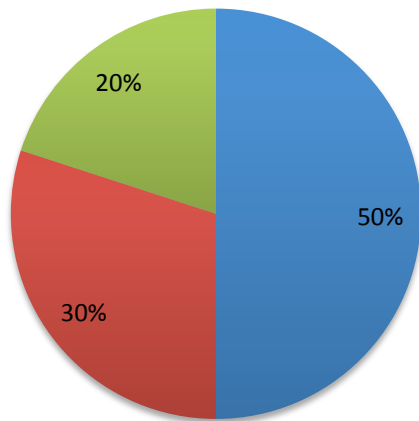


Tabla 37



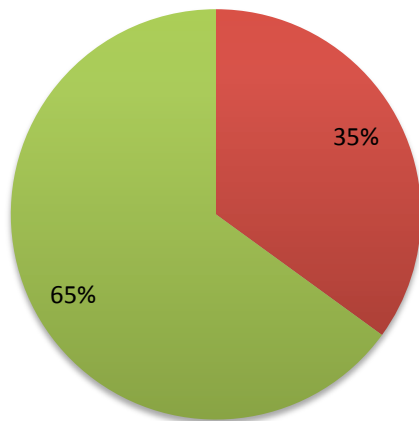
## Baby Boomers



- a) Me cuesta mucho adaptarme a los cambios. Si trabajamos bien así, ¿por qué cambiar?
- b) Si los cambios no son continuos, podría hacer el esfuerzo.
- c) Me parece una brillante idea y no me supone esfuerzo.

Tabla 38

## Generación X



- a) Me cuesta mucho adaptarme a los cambios. Si trabajamos bien así, ¿por qué cambiar?
- b) Si los cambios no son continuos, podría hacer el esfuerzo.
- c) Me parece una brillante idea y no me supone esfuerzo.

Tabla 39

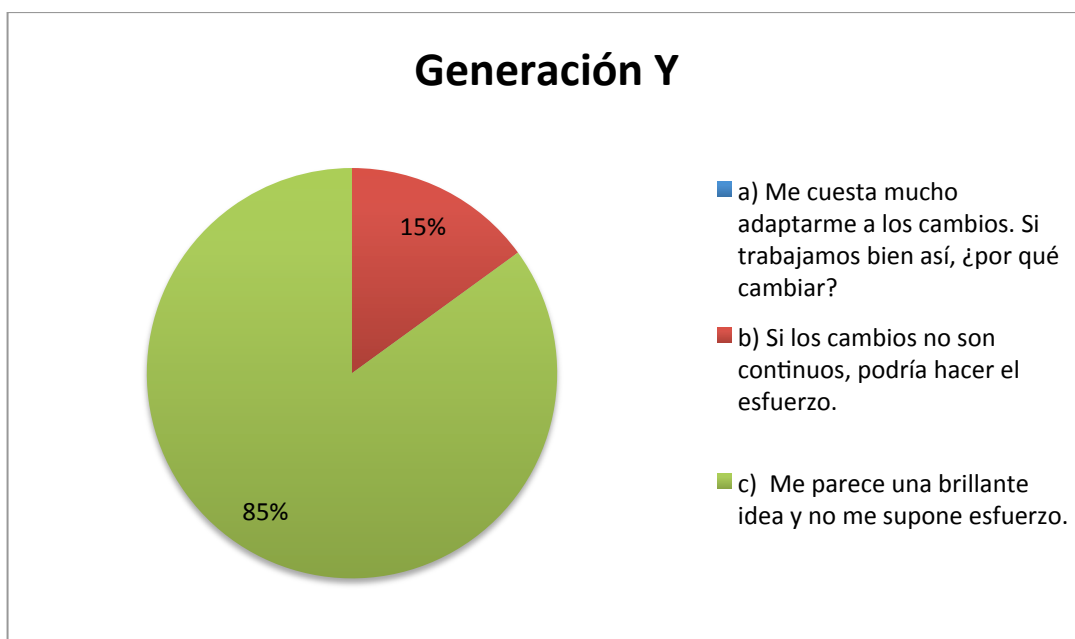
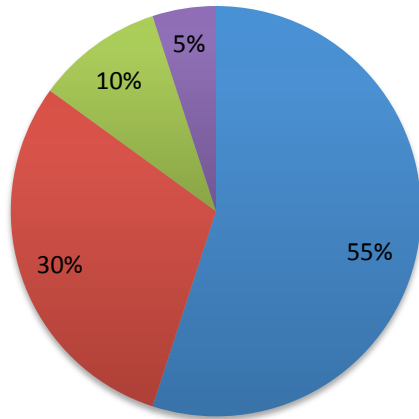


Tabla 40

El objetivo de la siguiente pregunta es conocer el comportamiento y actitud del individuo, donde están mezclados diversos asuntos tales como la conciliación laboral y la educación, valores o forma de reaccionar de cada grupo generacional. Por un lado, en los resultados apreciamos un claro sometimiento a la jerarquía por parte de la Generación Tradicional. Por otro, vemos como los más jóvenes intentan compensar esa falta al trabajo por la realización de horas extra. En ningún grupo los porcentajes de amenaza o insistencia son elevados.

Los resultados son los siguientes:

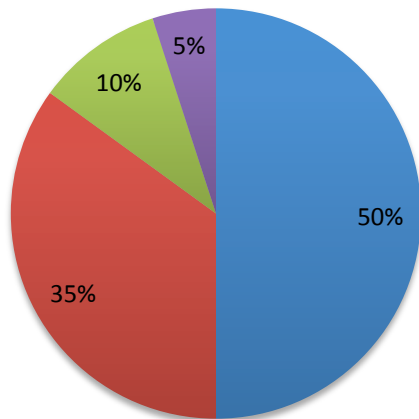
## Generación Tradicionalista



- a) Pido permiso. Si me dicen que no, a la primera dejo de insistir.
- b) Pido permiso y me comprometo a hacer horas extra.
- c) Insisto hasta que me den permiso.
- d) Insisto. Si me dicen que no, amenazo con despedirme

Tabla 41

## Baby Boomers



- a) Pido permiso. Si me dicen que no, a la primera dejo de insistir.
- b) Pido permiso y me comprometo a hacer horas extra.
- c) Insisto hasta que me den permiso.
- d) Insisto. Si me dicen que no, amenazo con despedirme

Tabla 42

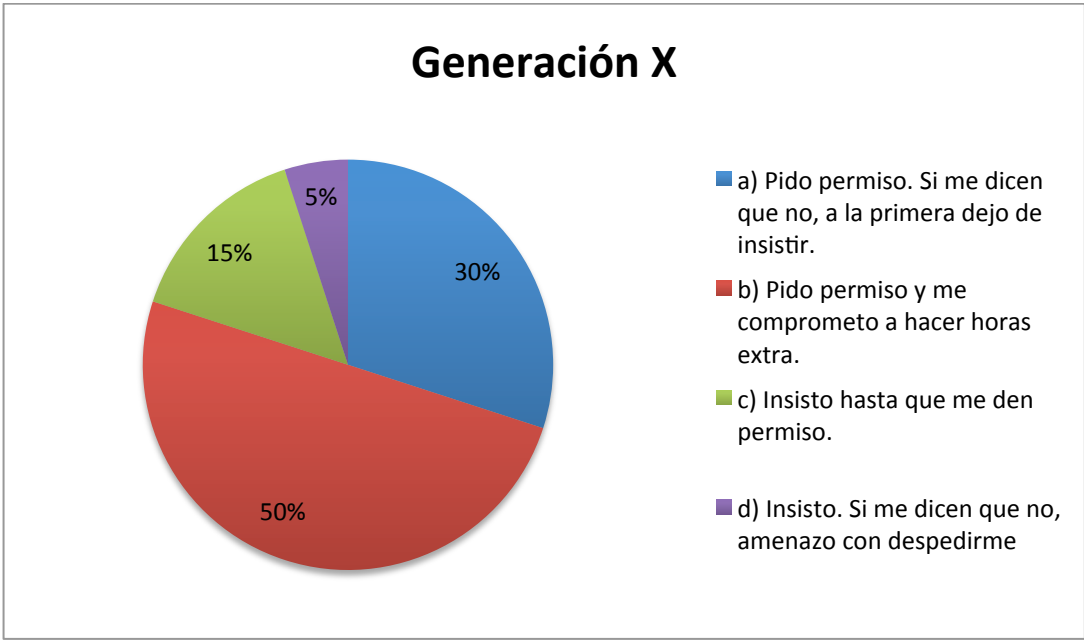


Tabla 43

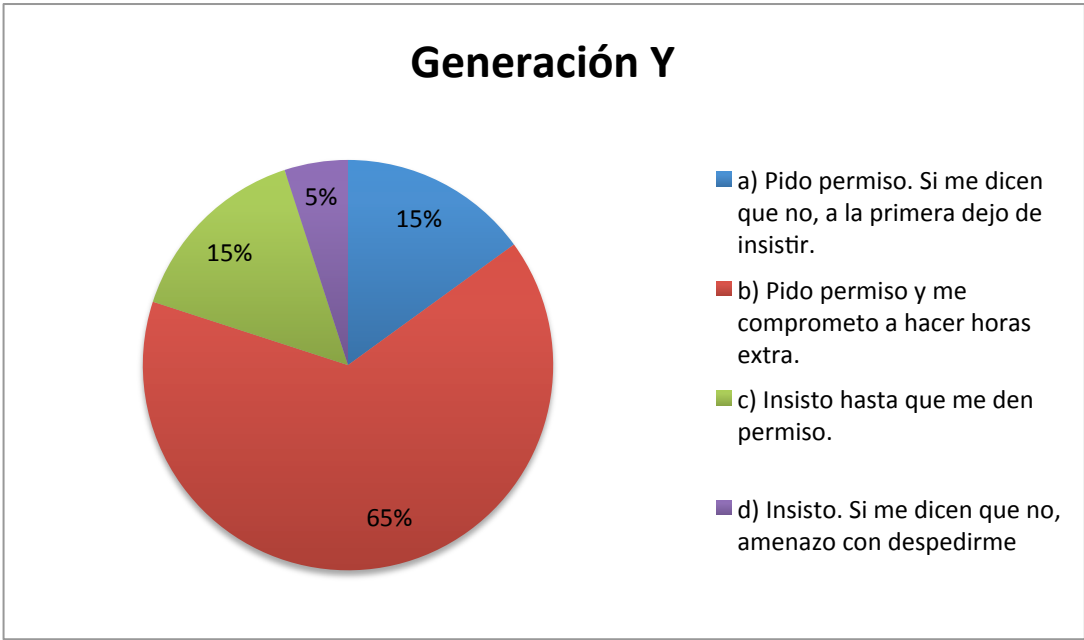


Tabla 44

En relación a la gestión de los trabajadores con respecto a la forma de trabajar (solos, en parejas o en grupo) las preferencias son las siguientes:

Tradicionales:

- a) 7 individuos.
- b) 8 individuos.
- c) 5 individuos.

Baby Boomers:

- a) 6 individuos.
- b) 8 individuos.
- c) 7 individuos.

Generación X:

- a) 4 individuos.
- b) 7 individuos.
- c) 9 individuos.

Generación Y:

- a) 3 individuos.
- b) 8 individuos.
- c) 9 individuos.

Podemos concluir que no se observa un patrón claro de comportamiento, estando dando los miembros más o menos el mismo peso a las respuestas. Sin embargo, si que podemos afirmar que son los equipos más jóvenes los que prefieren trabajar en equipo.

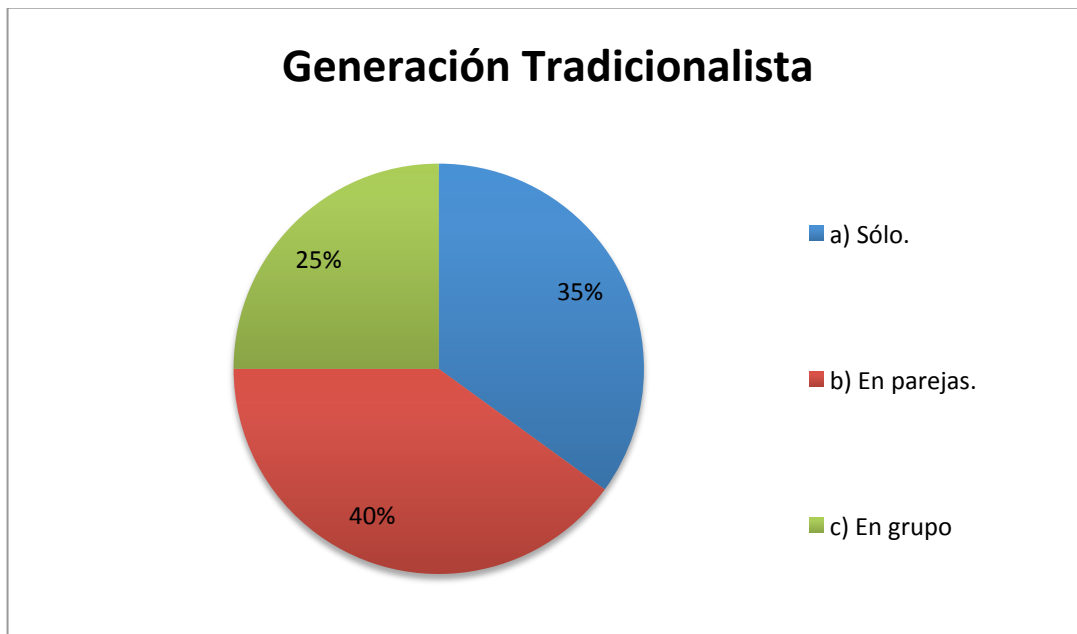


Tabla 45

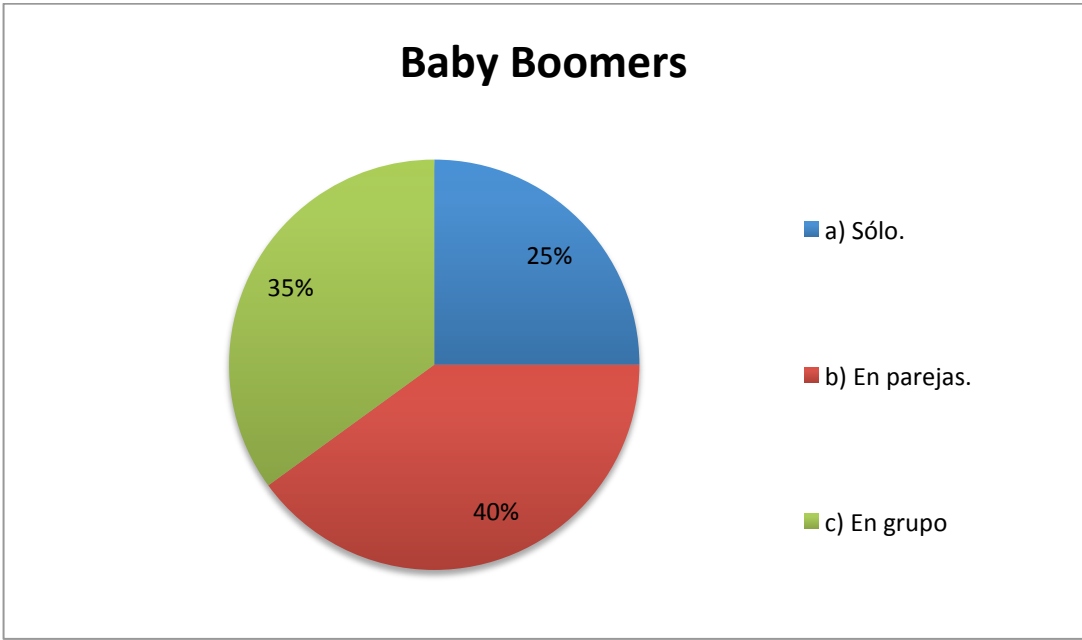


Tabla 46

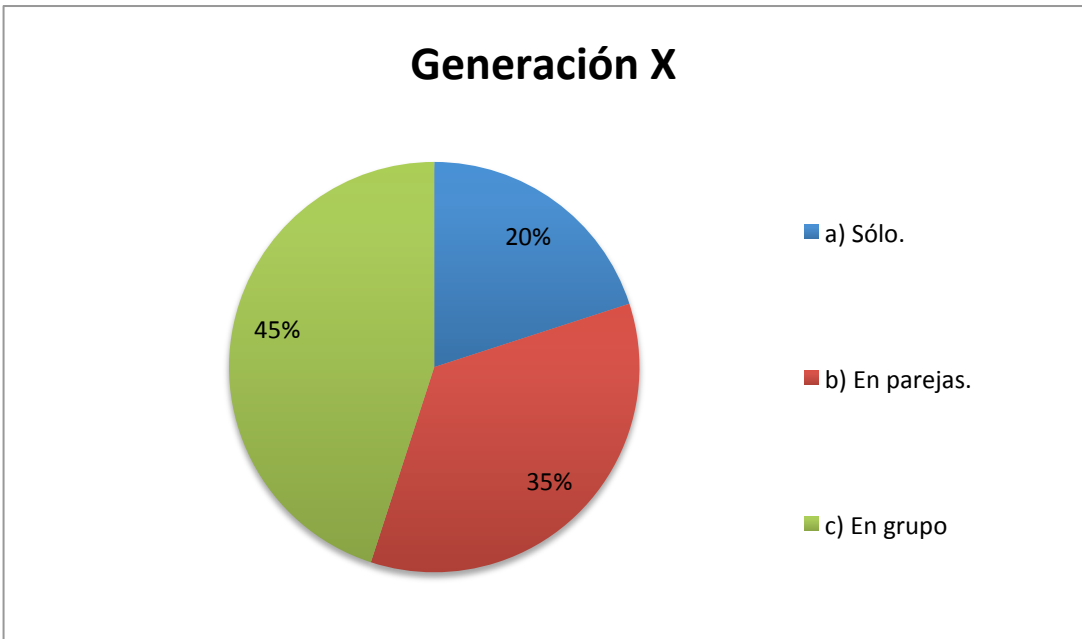


Tabla 47

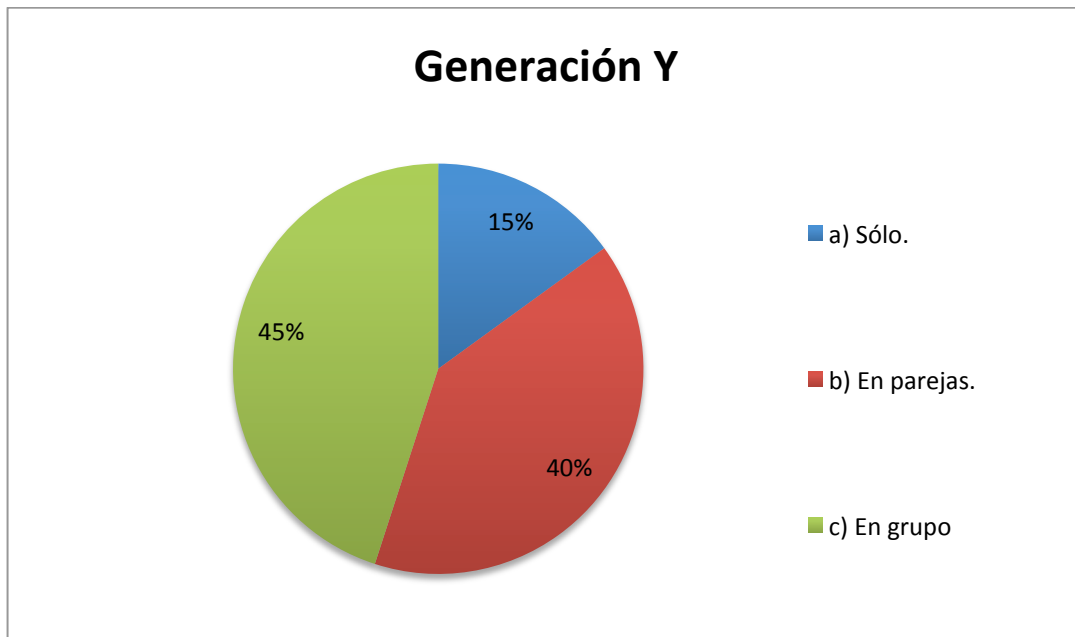


Tabla 48

Para concluir y con relación al epígrafe teórico en el que se profundiza acerca de los tipos de organizaciones, se ha estimado conveniente tratar de conocer las preferencias de los individuos, obteniendo datos que nos permiten afirmar donde se sienten más cómodos o qué tipo de empresas llaman más su atención.

Los gráficos nos muestran como la Generación Y es la generación más emprendedora, ya que ninguno de los Tradicionalistas ni Baby Boomers han elegido esa respuesta, sino que se sienten más cómodos en empresas tradicionales o multinacionales.

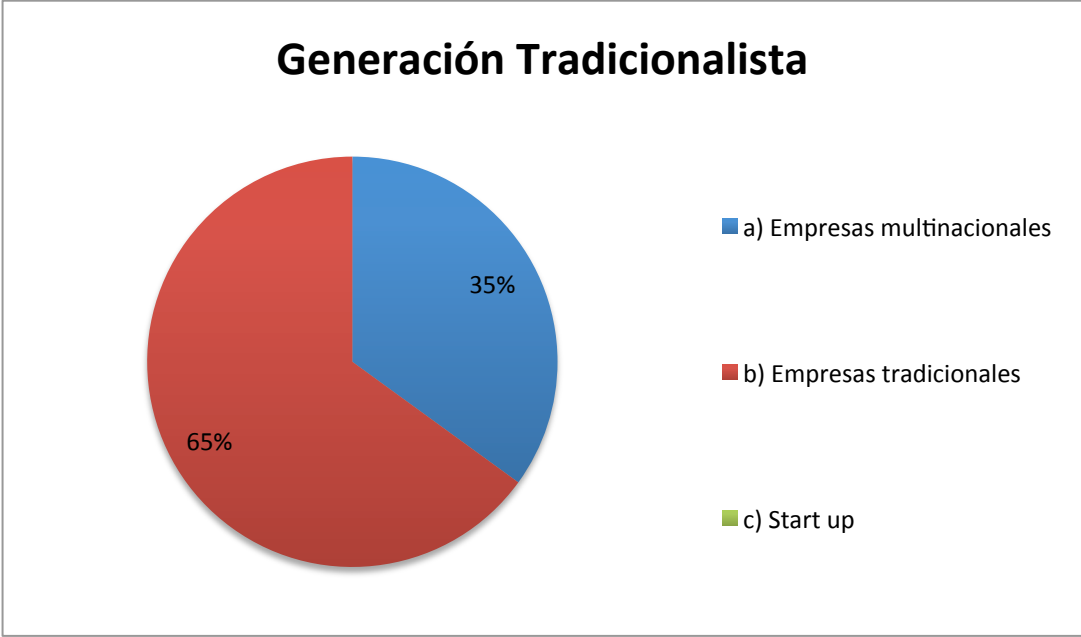


Tabla 49

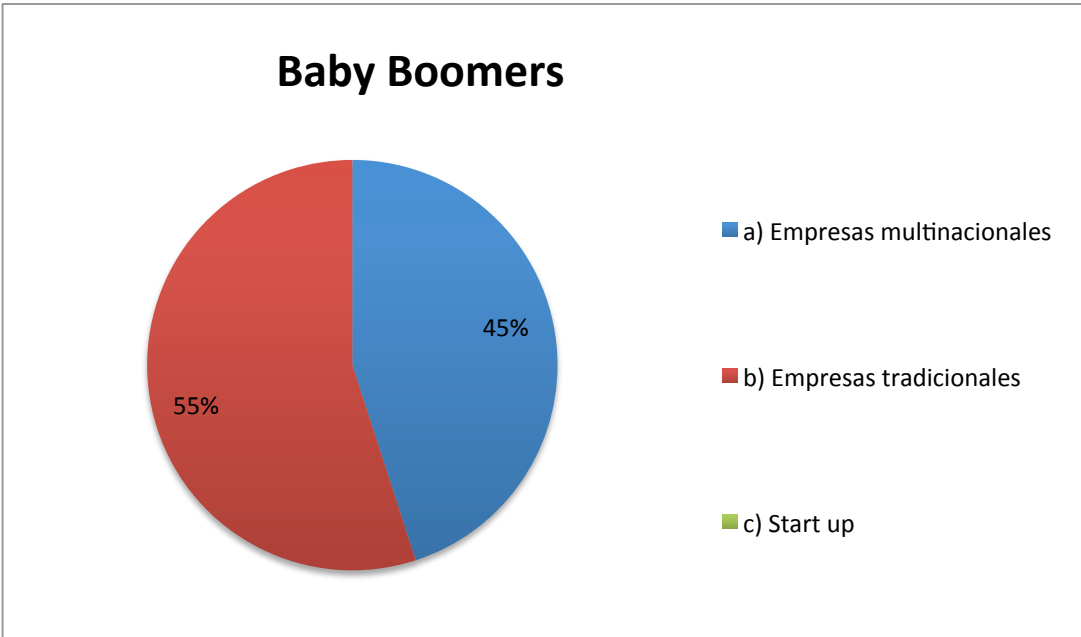


Tabla 50



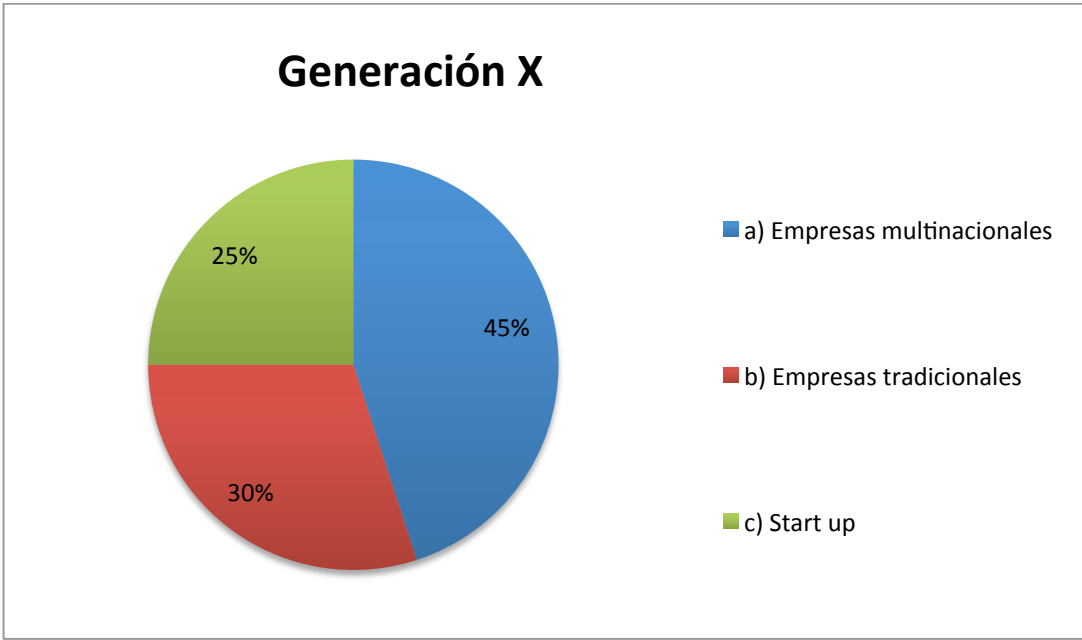


Tabla 51

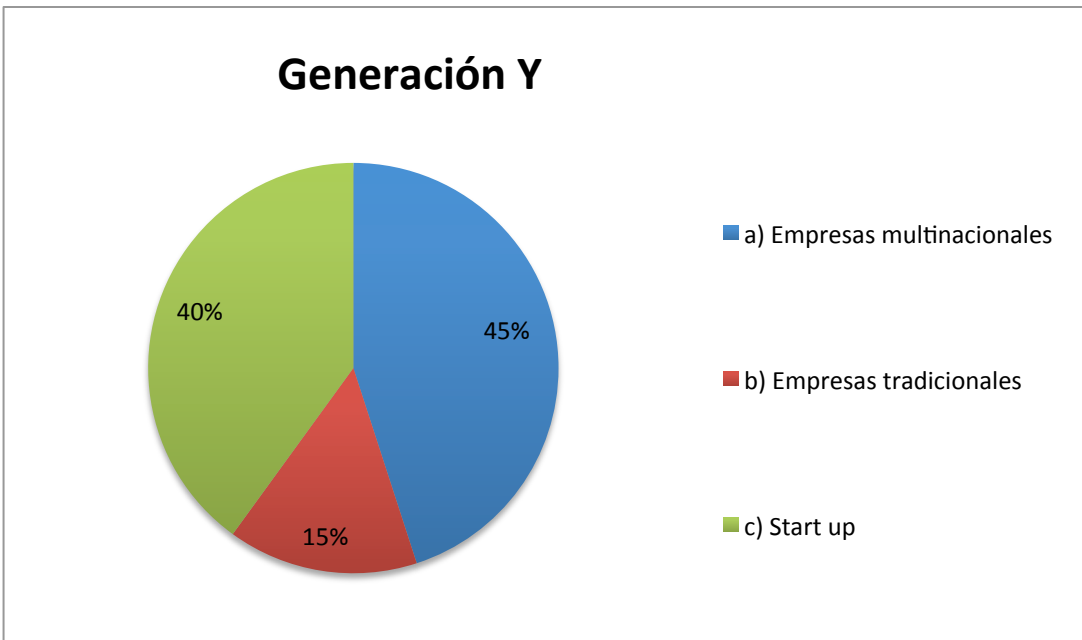


Tabla 52

Tras analizar los datos de las encuestas, parece interesante analizar el estudio de Institute for the Future<sup>27</sup>, el cual a través de una metodología prospectiva, analiza qué factores están remodelando el entorno de trabajo y qué competencias van a resultar esenciales en los próximos 10 años.

Con ello, afirma que existen 6 factores que están dirigiendo el cambio en el ámbito laboral:

- Aumento de la longevidad: el aumento de la esperanza de vida supone un cambio en la naturaleza de la carrera profesional y en el aprendizaje del individuo. Éstos últimos deberán trabajar pasados los 65 años con el fin de asegurarse recursos para la jubilación. Por ello deberán enfocar de forma distinta sus carreras, vida familiar y educación, tratando de adaptarse a la nueva situación demográfica. Por su parte, las organizaciones deberán tratar de integrar estas generaciones avanzadas (todavía eficientes y con experiencia), con las generaciones posteriores, creando flexibilidad y diversidad.
- Crecimiento de sistemas y máquinas inteligentes: las funciones rutinarias y repetitivas de los trabajadores son sustituidas por la automatización del lugar de trabajo. Por un lado, las máquinas liberarán a los trabajadores de realizar labores que consideren monótonas, y por otro, funcionarán como colaboradores de los individuos aumentando y extendiendo sus capacidades. Podemos decir que se creará un fenómeno de codependencia y colaboración entre el hombre y la máquina.
- La informática: se empieza a concebir el mundo como un sistema programable debido al aumento significativo de sensores y a la mejora de la capacidad de procesamiento.
- La ecología de los medios: las nuevas tecnologías están creando una nueva forma de comunicación entre los individuos, un nuevo idioma, donde Internet y las redes sociales acabarán estando totalmente integrados en el día a día de los individuos.

---

<sup>27</sup> Davies, A., Fidler, D., & Gorbis, M. (2011). Future work skills 2020. Disponible en [http://www.iff.org/uploads/media/SR-1382A\\_UPRI\\_future\\_work\\_skills\\_sm.pdf](http://www.iff.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf)

- Organizaciones superestructuradas: las nuevas tecnologías de la comunicación están impulsando nuevas formas de crear valor, lo que supone ir más allá de las formas y procesos a los que estábamos acostumbrados. Se crea una nueva concepción de organización y habilidades de trabajo como consecuencia del diseño del juego , la neurociencia y la psicología de la felicidad. Todo ello supondrá la creación de nuevos paradigmas y herramientas formativas.
- Mundo conectado globalmente: la globalización es un paso hacia una mayor integración e intercambio de recursos y capacidades entre organizaciones.

A partir de estos 6 factores el IFTF identifica 10 competencias esenciales que deberán reunir los trabajadores para alcanzar el éxito en el entorno laboral:

1. Dar sentido: capacidad de determinar el significado más relevante o profundo de lo que se está expresando.
2. Inteligencia social: interactuar con los demás de un modo profundo y directo, estimulando así reacciones e interacciones entre los mismos. Con la inteligencia social, los empleados serán capaces de evaluar rápidamente las emociones de quienes los rodean y adaptar la forma de dirigirse a los mismos en consecuencia. Se trata de una herramienta fundamental para que en el ambiente de trabajo los trabajadores colaboren y construyan relaciones de confianza, ya que al trabajar con una gran diversidad de individuos, los mismos pueden provenir de contextos diferentes.
3. Pensamiento innovador y adaptativo: capacidad para dar con soluciones y respuestas más allá de lo rutinario o preestablecido. Esta habilidad para dar respuesta a circunstancias inesperadas irá disminuyendo con la automatización del trabajo.
4. Competencia intercultural: habilidad para operar en diferentes contextos culturales. Esta capacidad será fundamental y no sólo para aquellos trabajadores que tengan que operar en diferentes entornos geográficos, sino que cada vez más se considera una clave fundamental para fomentar la innovación. Por ello, empieza a configurarse como una

competencia básica, donde los equipos de trabajo deberán ser capaces de paliar sus diferencias y trabajar juntos de una manera eficiente, consolidando así un ambiente de trabajo que pueda propiciar la adaptación a nuevos contextos. Por su parte, el profesor Scott E. Page<sup>28</sup> afirma cómo grupos interculturales producen resultados superiores en comparación con grupos homogéneos.

5. Pensamiento computacional: capacidad de traducir y razonar grandes cantidades de datos.
6. Formación sobre los nuevos “media”: capacidad de evaluar y consolidar nuevos medios de comunicación, aprovechando los mismos para la comunicación eficaz.
7. Transdisciplinariedad: capacidad de entender múltiples nociones a través de distintas disciplinas.
8. Mentalidad de diseño: las nuevas tecnologías de la comunicación propiciarán nuevas oportunidades para diseñar nuestro trabajo, de modo que los trabajadores podrán planificar su entorno para conseguir los resultados deseados.
9. Gestión cognitiva: empresas y trabajadores deberán gestionar adecuadamente el masivo flujo de datos, filtrándolos con eficacia y centrándose en lo importante.
10. Colaboración virtual: las nuevas tecnologías de la comunicación hacen el trabajo más fácil que nunca, facilitando que los trabajadores compartan sus ideas y puedan ser productivos a pesar a la separación física.

Por último, el IFTF establece que los resultados de su investigación inciden en cuatro grupos:

- Individuos: se encuentran en un proceso de aprendizaje continuo, adaptando sus recursos y capacidades a los diferentes contextos en los que se encuentren.
- Instituciones educativas: deben adaptarse rápidamente a los nuevos escenarios.

---

<sup>28</sup> Page, S. E. (2007). *The difference*. Michigan: Princeton University Press.

- Empresa: también deberán tener en cuenta los cambios del entorno para adaptarse, desarrollando estrategias que permitan cubrir necesidades futuras.
- Gobierno e instituciones públicas: la educación deberá ser prioritaria con el objetivo de formar a individuos que puedan formar un futuro sostenible, caracterizado por la competitividad de las empresas.

## IV. DIFICULTADES, OPORTUNIDADES Y RETOS QUE TIENEN LAS ORGANIZACIONES.

Tras el estudio de las distintas generaciones, el análisis de las encuestas realizadas y su posterior validación, vamos a tratar de establecer una serie de pautas para motivar a las distintas generaciones integradas en las organizaciones.

### A) ¿Cómo motivamos a la Generación Tradicional?.

Tomar tiempo para contacto personal.

Escribir notas en vez de mails.

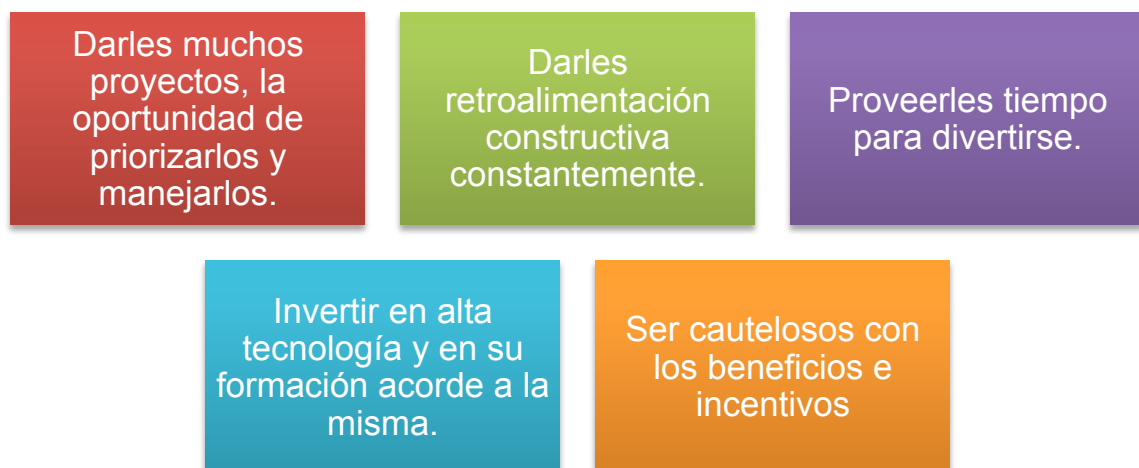
Permitirles conversar y socializar en el transcurso de sus tareas.

Premiar sus esfuerzos, reconociéndoles el trabajo realizado.

## B) ¿ Cómo motivamos a los Baby Boomers?.



## C) ¿ Cómo motivamos a la Generación X?



## D) ¿Cómo motivamos a la Generación Y?





## V. CONCLUSIONES

Se ha podido comprobar, tanto de modo teórico como práctico, la presencia de cuatro generaciones distintas en el plano empresarial. Cada una de ellas, responde a unos patrones distintos, donde sus valores o factores de motivación varían, probablemente por los sucesos que les haya tocado vivir en el pasado.

De este modo, nos encontramos con una Generación Tradicionalista la cual, a consecuencia de los numerosos conflictos bélicos que tuvieron lugar en el contexto social, económico y político en el que crecieron, se define como una generación pacífica, austera, disciplinada, muy trabajadora y con gran respeto a la jerarquía, tanto en su vida personal como en la laboral.

Posteriormente, los Baby Boomers fueron la generación protagonista de la ruptura de paradigmas, consolidándose como una generación idealista y optimista. Se trata de individuos tan trabajadores que se les define como aquéllos que “vivieron para trabajar”.

La Generación X, por el contrario, “trabajó para vivir”. Se trata de un grupo de individuos escépticos e independientes, donde la conciliación entre la vida privada y el trabajo comienza a ser una condición prioritaria.

Por último, la Generación Y puede decirse que es la generación más preparada de la historia, cuyos individuos están más que adaptados a las nuevas tecnologías de la comunicación, de forma que no conciben su vida sin las mismas. Se trata de individuos creativos, pragmáticos, orientados a resultados, y quieren que su trabajo tenga algún tipo de significado, además de crear valor.

Por todo ello, pueden existir conflictos generacionales en el plano organizacional, donde Las empresas juegan papel fundamental debiendo enfocar sus esfuerzos en generar una cultura que incluya la comunicación efectiva y la aceptación de la diversidad entre los individuos.

Además, deberán fomentar el aprendizaje continuo y el enriquecimiento profesional por medio de la interacción con gente de los distintos grupos generacionales, logrando así sinergias que pueden llegar a ser fuente de

ventaja competitiva. Como hemos analizado anteriormente, el IFTF nos da una serie de competencias clave que deberán reunir los individuos en los próximos años, por lo que las organizaciones deberán tratar de adaptar a generaciones más mayores a ese tipo de requerimientos.

Tras el análisis de los datos obtenidos por las encuestas, las empresas deberán elaborar propuestas consistentes que permitan atraer, comprometer y retener a colaboradores de todas las generaciones, teniendo en cuenta que cada una de ellas obedece a distintos comportamientos y sus aspectos motivacionales, de reclutamiento y retención son diferentes para cada una de ellas.

Gracias a este trabajo de investigación se puede afirmar que se ha obtenido un profundo análisis de las distintas generaciones humanas, que se integran en nuestra sociedad y en el plano organizacional. El análisis deductivo elegido, a través de cuestionarios personales, nos ha permitido validar la teoría expuesta en primer lugar, y establecer una serie de pautas sobre las que las empresas deberán guiarse al afrontar los retos y oportunidades que se les presenten.

Además, este trabajo de Fin de Grado podrá servir como base tanto para las organizaciones que pretendan estudiar la evolución generacional en el plano empresarial en un plano teórico, como aquellas que estén interesadas en recabar la realidad en un aspecto más práctico. Así, podrán partir de unas bases reales donde la teoría y la práctica han sido validadas, y se han extraído diversas conclusiones que pueden ayudar en la toma de decisiones por parte de las organizaciones, facilitando el tránsito generacional y beneficiándose de dicho fenómeno.

## VI. BIBLIOGRAFÍA

Adecco. (2007). Toma de conciencia del desafío demográfico de Europa: Estudio sobre adecuación demográfica 2006. Disponible en [http://www.adecco.es/\\_data/Estudios/pdf/328.pdf](http://www.adecco.es/_data/Estudios/pdf/328.pdf)

Allard, R. (2004). Globalización, rol del Estado y relaciones Internacionales en el realismo de Robert Gilpin. *Revista Estudios Internacionales*, N°146, Santiago, Instituto de Estudios Internacionales de la Universidad de Chile.

Arce, E. (2007). La diversidad por edad merece ser bien gestionada: Equipos intergeneracionales. Disponible en <http://pdfs.wke.es/3/0/9/1/pd0000013091.pdf>

Castells, M. (2001). *La société en réseaux*. Paris: Fayard.

Davies, A., Fidler, D., & Gorbis, M. (2011). Future work skills 2020. Disponible en [http://www.iff.org/uploads/media/SR1382A\\_UPRI\\_future\\_work\\_skills\\_sm.pdf](http://www.iff.org/uploads/media/SR1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf)

De la Dehesa, G., & Krugman, P. (2007). *Comprender la globalización*. Madrid: Alianza.

Drucker, P. F., y Drucker, P. F. (1992). *Managing for the Future*. New York: Routledge.

Dychtwald, K., Erickson, T. J., & Morison, R. (2006). *Workforce crisis: How to beat the coming shortage of skills and talent*. Boston: Harvard Business Press.

Friedman, S. D. (2013). *Total leadership: Be a better leader, have a richer life*. Boston: Harvard Business Press.

Granovetter, M. (2000). *Le marché autrement*. Paris: Desclée de Brouwer.

Gilpin, R., & Gilpin, J. M. (2000). *The challenge of global capitalism: The world economy in the 21st century*. Princeton: Princeton University Press.

Hogan, R. y Kaiser, R.B. (2005). What we know about leadership. Disponible en [http://peterberry.sitesuite.ws/files/hogan\\_research\\_articles/journal\\_articles/what\\_we\\_know\\_about\\_leadership..pdf](http://peterberry.sitesuite.ws/files/hogan_research_articles/journal_articles/what_we_know_about_leadership..pdf)

Hogan, R. y Warrenfeltz, R. (2003). Educating the modern manager. Disponible en <http://www.csf.itesm.mx/saeps/educating%20modern%20manager.pdf>

Howe, R. y Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. New York: Vintage Books.

Lancaster, L. C., y Stillman, D. (2002). When generations collide: How to solve the generational puzzle at work. Disponible en [http://www.washingtonandco.com/pdf/when\\_generations\\_collide.pdf](http://www.washingtonandco.com/pdf/when_generations_collide.pdf)

Laraña, I. C., Fernández, J. L. F., Fabre, R. G., y Massanés, J. M. (2012). *Ética y responsabilidad empresarial*. Bilbao: Desclée de Brouwer.

Monereo, C. (2004): La construcción virtual de la mente: implicaciones psicoeducativas. Disponible en [http://www.google.es/search?client=safari&rls=en&q=La+construcción+virtual+d+e+la+mente:+implicaciones+psicoeducativas&ie=UTF8&oe=UTF8&gfe\\_rd=cr&ei=Ylg8U5WxMYHD8gft0YCQBQ](http://www.google.es/search?client=safari&rls=en&q=La+construcción+virtual+d+e+la+mente:+implicaciones+psicoeducativas&ie=UTF8&oe=UTF8&gfe_rd=cr&ei=Ylg8U5WxMYHD8gft0YCQBQ)

Ogg, J. y Bonvalet, C. (2006). The baby-boomer generation and the birth cohort of 1945- 1954; a European perspective. Disponible en [http://youngfoundation.org/wpcontent/uploads/2013/06/03\\_06\\_Europeanbabyboomers.pdf](http://youngfoundation.org/wpcontent/uploads/2013/06/03_06_Europeanbabyboomers.pdf)

Page, S. E. (2007). *The difference*. Michigan: Princeton University Press.

Perlmutter, H. V. (1969). The tortuous Evolution of ME. *Columbia Journal of World Business*, p. 9-18.

Reeves, T. C., y Oh, E. (2007). *Generational differences*. En Merrill, M. D., & Bishop, M. J. (2008). Handbook of research on educational communications and technology (pp. 295-303). New York: Lawrence Erlbaum Associates.

Trajtenberg, R. (1999). El concepto de empresa transnacional. Disponible en <http://www.fcs.edu.uy/archivos/Doc1099.pdf>

Vidal, G. (2003). Expansión de las empresas transnacionales y profundización del subdesarrollo: ¿Cómo construir una alternativa al desarrollo?. Disponible en <http://www.redcelsofurtado.edu.mx/archivosPDF/riovidal.pdf>

Xardel, D. (1997). *Commerce électronique: techniques et enjeux*. Paris: Eyrolles.

Zarka, J. C. (1995). *Les institutions internationales*. Paris: Ellipses.

Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace*. New York: Amacon.