

Tirada: 44.504 Categoría: Económicos
Difusión: 28.999 Edición: Nacional
Audiencia: 163.000 Página: 1

AREA (cm2): 8,9

OCUPACIÓN: 0,8%

V.PUB.: 1.930 €

AUTONOMOS

**Cómo conviven
4 generaciones
en las empresas**



Los 'Baby Boomers', los 'X', los 'Millennials' y los más jóvenes, los 'Z', configuran el panorama empresarial, una diversidad a la que aún no se ha logrado sacar partido. Todos ellos comparten espacio, obligaciones y responsabilidades laborales, pero trabajan de manera diferente. El gran desafío es aprovechar su potencial en un nuevo entorno en plena transformación digital. **Por Montse Mateos**

Cómo conviven y qué quieren las 4 generaciones de hoy

Dicen de los X que están menos preocupados por los cargos y más porque su trabajo tenga sentido. Muchos identifican a este colectivo, que abrió los ojos entre los últimos sesenta y 1980, como la generación puente, porque viven entre dos de las grandes, los *Baby Boomers* y los *Millennials*. Han sido estos últimos los más mediáticos en los últimos años: su desparpajo, su desapego a las normas y las habilidades digitales les han convertido en objeto de deseo para las organizaciones, un atractivo que está mutando en desencanto.

Tampoco olvidemos a los más jóvenes de la familia empresarial de hoy: los Z. Nacidos a mediados de los 90, ya empiezan a hacerse un sitio en el mercado laboral. Es la primera generación del siglo XXI, son autónomos por naturaleza y la tecnología forma parte de su vida desde su infancia. Todos ellos conviven en las organizaciones de hoy y de su gestión y encaje depende su futuro profesional y el de las compañías.

El Observatorio Generación & Talento, junto con la Universidad Pontificia de Comillas –su socio académico–, ha celebrado en el último año una

Los 'Z', los primeros nativos digitales, ya empiezan a hacerse un sitio en el mercado laboral

docena de encuentros entre trabajadores de las distintas generaciones para analizar qué aportan y cómo están transformando estas cuatro generaciones la manera de hacer las cosas. A esta muestra cualitativa ha sumado los resultados de una encuesta, realizada a 3.697 trabajadores. Con todo ello ha elaborado el Diagnóstico de la diversidad generacional, un informe que adelanta EXPANSIÓN en exclusiva y que constituye un profundo análisis del talento intergeneracional en las empresas. Según Ángeles Alcázar y Elena Cascante, impulsoras y so-

cias directoras de Generaciona, artífice de dicho observatorio, la realidad generacional se hace estratégica para las organizaciones y todavía son muchos los desafíos por resolver: "Necesitamos que los *Baby Boomers* se jubilen lo más tarde posible y que sigan aportando valor. Sin embargo, los desvinculamos o no contamos con ellos. Mientras nuestros jóvenes maduros, *Generación X*, atrapados entre las cargas propias de su edad y falta de proyección por el tapón de los Ba-

SIGUE EN PÁGINA 2 >

Emprendedores & Empleo

< VIENE DE PÁGINA 1

by Boomers, se sienten estresados y desmotivados porque todo cae sobre ellos». De los Millennials (Generación Y) destacan su formación y su incorporación precaria al mercado laboral, "hacen trabajos que no se corresponden con su preparación". Y finalmente los Z, "testigos de un mundo heredado, en el que ven cómo el esfuerzo y el trabajo de sus padres y hermanos no son los baluartes del éxito. Lo mismo ya no se creen nada".

'BABY BOOMERS' (1956/1964)

Bill Gates, Angela Merkel o Barack Obama son algunos de los que integran esta generación que en España se caracteriza por sus proyectos vitales a largo plazo y la familia que determina sus intereses. Esta generación, nacida entre 1956 y finales de los sesenta, se reconoce como la de los románticos que se vinculan a las cosas y las personas y que depositan sus afectos en esas tradiciones que han ido construyendo. Este apego que da estabilidad y seguridad tiene también una cara B que ya se deja sentir en muchas organizaciones: su miedo a soltar lo que se conoce para aferrarse a algo que cambia continuamente. Su fidelidad laboral no tiene discusión. Valoran lo que han conseguido y se sienten muy orgullosos de sus trayectorias. Son conscientes de los privilegios que han conseguido, lo que influye también en su miedo al cambio, por eso muchos entran en pánico cuando pierden su trabajo: se sienten indefensos porque no disponen de las herramientas necesarias para enfrentarse a un mundo nuevo que desconocen.

No sienten esa amenaza ante el relevo generacional. Casi no hacen mención a la Generación X, los ven muy cercanos, los respetan y entienden su lenguaje, se sienten cómodos y a salvo. Califican a los Millennials de retardados e inconformistas, que no respetan la autoridad y que no están dispuestos a hacer los sacrificios que ellos han realizado.

'GENERACIÓN X' (1965/1980)

Suelen ocupar los puestos intermedios en la organización. Tienen la presión desde arriba de los senior –que tienen cuerda para rato en los puestos de alta dirección– y, desde abajo, la de los empleados más jóvenes que vienen pisando fuerte. Es la generación



Establecer puentes de colaboración entre las distintas generaciones es el objetivo para lograr gestionar la diversidad.

Los mayores de 50 años valoran lo que han conseguido y se sienten orgullosos de sus trayectorias

Los 'X', responsables y adaptables, creen que su carrera está frenada por el tapón de los 'Boomers'

La 'Generación Y' se ha erigido como protagonista del cambio, pero teme perder el control

de la consolidación de la mujer en el mercado laboral y sienten la presión de las demandas de una buena carrera profesional y de sus vidas privadas. Responsables y adaptables, se describen como la generación atrapada entre la conciliación de la vida familiar y el trabajo.

Cuando se les preguntó por aquello que les hacía sentir más orgullo sobre su desempeño profesional, hablaron poco o nada de los logros personales y del éxito y mucho de ayudar a clientes, ser honesto con los otros y crear bue-

nos equipos de trabajo. En contacto con los más jóvenes, se ven en la obligación de tener una mente muy abierta ante las nuevas ideas, y creen que deben ser flexibles y no estar cerrados a sus propias ideas. Su opinión de los Baby Boomers es contradictoria: ven cómo muchos de ellos están apartados y marginados por las organizaciones, pero son conscientes de que su frustración ante unas carreras profesionales que no se han cumplido es consecuencia del tapón que generan. Perciben a los Millennials como retar-

dores e inconformistas y critican su falta de respeto a la autoridad. Consideran mejor a los Z porque piensan que son más luchadores porque, como ellos, han crecido en plena crisis.

'MILLENNIALS' Y 'Z' (1981/1994) (1995/2010)

Los más jóvenes son muy similares. Los Millennials son los que más conciencia tienen de su valor diferencial, se creen distintos, pero quizá porque desde fuera se insiste en esa diferen-

DE MAYOR YO TAMBIÉN QUIERO SER 'MILLENNIAL'

Para la 'Generación Y' se ha adoptado un término mucho más mediático: 'Millennial'. Con ello se quiere reforzar su papel para el cambio. Son los primeros en hacer un uso intensivo de los medios digitales y, sobre todo aquellos que se incorporaron al mercado laboral en época de pleno empleo, su arrogancia les ha hecho ganar un atractivo en el que mucho han tenido que ver los medios de comunicación. Sin embargo, su perfil y necesidades no son tan diferentes de las que aspira cualquier profesional:

- Tener una experiencia internacional es una oportunidad.
- Rechazan adquirir responsabilidades.
- Quieren un buen clima de trabajo.
- Cuestionan los procesos y los protocolos.
- El trabajo debe ser un lugar en el que desarrollarse.
- Demandan un buen entorno laboral y aceptar y hacer propios los valores y misión de la compañía.
- Admiran a las personas que se han labrado su propio futuro y que no son capaces de superar las dificultades.
- Aspiran a un trabajo que les apasione y divierta, pero que les dé tiempo para disfrutar de su tiempo libre.

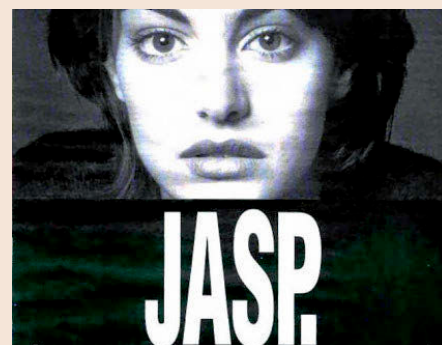
cia. Protagonistas del cambio tienen, sin embargo, miedo a perder el control: están tan habituados a la inmediatez que temen su desadaptación a la vida cotidiana y confundir lo virtual con lo real. Demandan más autonomía y confianza, y quieren crecer muy rápido. Ese no es su único temor: saben que los Z están mejor preparados que ellos, tienen un espíritu más libre y más emprendedor. Por eso manifiestan una sensación de vértigo por los que vienen, porque piensan que ellos son los verdaderos nativos digitales.

La primera generación perdida

■ La denominan 'X' porque le tocó incorporarse al mercado laboral en un momento marcado por la incertidumbre y el desempleo, por eso se representa como una incógnita. Tanto es así que no existe un rango universal para identificarlos. El más utilizado es el que va desde 1966 a 1980, pero también se hace el corte entre 1970 y 1981, poco más de una década para una generación –los primeros Baby Boomers nacieron a mediados de la década de 1950 y los últimos Millennials son de 1992–. A estos jóvenes maduros también se les conoce como la 'Generación MTV',

asociándolos al canal de televisión. En España son la Generación Nocilla y, en la década de 1990, muchos de ellos estaban orgullosos de ser JASP (Jóvenes Aunque Sobradamente Preparados) en alusión a un famoso anuncio de la época. Grandes impulsores de la tecnología –Jesús Encinar, creador del 'Idealista.com' es uno de ellos– vivieron la época analógica y el nacimiento y la explosión de la burbuja 'puntocom', y fueron los primeros usuarios del chat. Los expertos en gestión de personas no osan poner en tela de juicio su capacidad de adaptación, formación y multifuncionalidad. Aunque

no los miman tanto como a los 'Y' ni como hicieron con los 'BB', las empresas son conscientes de que los necesitan. "Saben que tienen un alto peligro organizativo, es decir, que si abandonan la compañía pueden generar un riesgo al ocupar posiciones críticas", asegura Marta García-Valenzuela, directora de diversidad de Talengo. El interrogante que los define a menudo no es tal, porque a pesar de no ser tan populares como los que les sucederán aspiran a lo mismo: reconocimiento, retribución, movilidad horizontal en la empresa y conciliación laboral.



La 'Generación X' protagonizó una campaña publicitaria en los 90.

Renault