

# ***Equipos Intergeneracionales E. Arce***

## **La diversidad por edad**

Probablemente estemos asistiendo a un hecho único en la historia de la humanidad. A pesar de que se ha retrasado la edad de tener el primer hijo, la esperanza de vida se ha alargado tanto que cada vez son más los bisabuelos que pueden acunar a sus biznietos. Nunca antes un niño había tenido tanta probabilidad de conocer a sus bisabuelos como ahora.

Los demógrafos definen *generación* o *cohorte* como el grupo de personas que con una edad determinada han vivido y compartido un acontecimiento demográfico con similares experiencias formativas y culturales que les distinguen de sus predecesores<sup>1</sup>.

De acuerdo con ello, parece convenirse que actualmente conviven cuatro generaciones: *Veteranos*, *Baby-boomers*, *Xers* e *Yers*, si bien no comparten los mismos años en España y en otros países del mundo occidental.

En Estados Unidos y Europa, la finalización de la Segunda Guerra Mundial significó un cambio sustancial tanto en lo económico como en lo social, y con ello en lo demográfico. Ese año, 1945, es la fecha que en Europa y USA se maneja para poner fin a la generación de *Veteranos* y dar inicio a la generación *baby-boom*, llamada así por la explosión de la natalidad tras la guerra, y que se desacelera a partir de mediados de los '60. En España, en ese periodo de finales de los '40, se viven los años de la *post-guerra*, con un desarrollo económico y social muy lento que no inicia su recuperación hasta llegada del Plan Marshall a principios de los años '50 y la entrada en las Naciones Unidas en 1955. Son, por tanto, cerca de diez años de diferencia entre los *baby-boomers* europeos/americanos y los *baby-boomers* españoles.

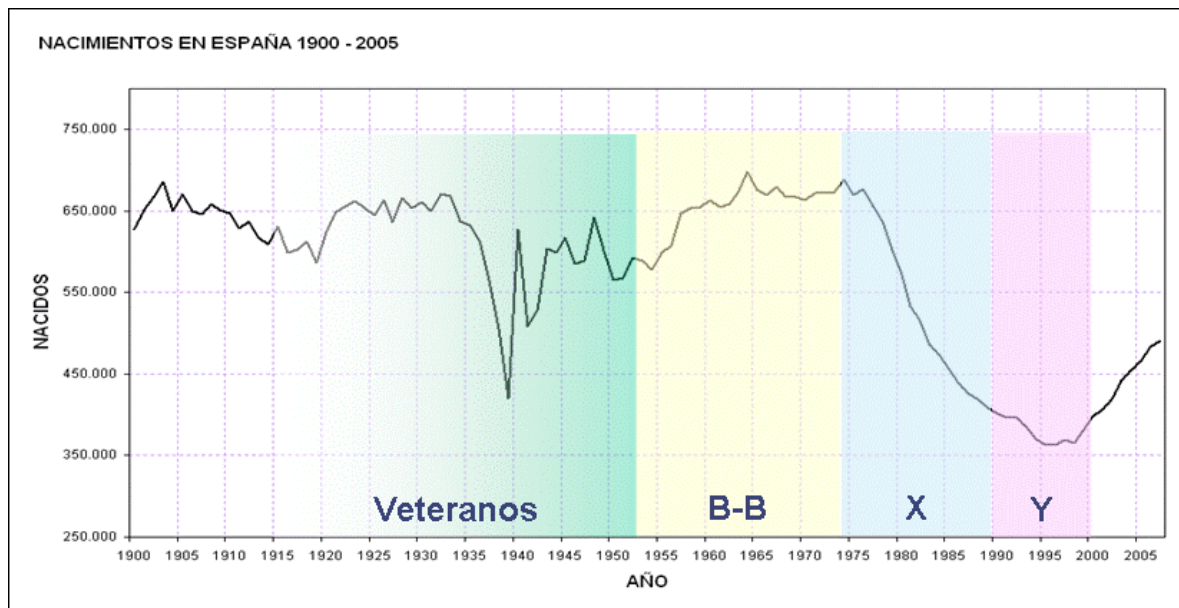
Desde mediados de los años '60 hasta los '80, Europa y Estados Unidos asisten a un periodo que socialmente se caracteriza por el cuestionamiento del "sistema". Son los años del movimiento *beat* y *hippy* en USA y del mayo del '68 en Francia. En España no se puede hablar de algo parecido hasta el año 1973, es decir, los años previos a la transición, y que se podría decir que finaliza con la entrada en

---

<sup>1</sup> Martín Moreno, Jaime 2001. El concepto de esperanza de vida. Secot; Ogg y Bonvalet

el Mercado Común en 1982. Por su carácter trasgresor y el sentimiento de eXclusión se les conoce como Generación X.

Con los años '80 la natalidad decrece preocupantemente y los estados e instituciones internacionales advierten de su impacto. Estados Unidos y Europa, y algo más tarde España, contemplan un desarrollo tecnológico asombroso. Los niños que nacen a partir de esta década lo harán con el Pc, el desarrollo multimedia e Internet. Son la *Generación net* o *Generación Y*



Si tuviéramos que caracterizar a cada generación en España distinguiríamos:

- *Generación de Veteranos*. Los nacidos antes de 1952, tienen actualmente más de 56 años. Nacieron en la guerra y en la *post-guerra*, crecieron en una sociedad de escasez y austeridad y fueron educados en una cultura de esfuerzo y dedicación. Tuvieron pocas oportunidades educativas y menos posibilidades de acceder a la universidad. Se educaron en torno a la radio y se incorporaron muy jóvenes al mercado laboral. Muestran gran respeto por la jerarquía y la autoridad y la siguen con el cuestionamiento necesario. Su carrera profesional se desarrolla prácticamente en una sola empresa, a la que son fieles y donde quieren jubilarse, es decir, sus planes son de permanencia a largo plazo. Valoran el sacrificio y la cantidad de esfuerzo más que el esfuerzo de calidad, es decir, más atentos a la presencia que a la consecución de objetivos. Buscan relaciones duraderas basadas en la confianza y valoran la experiencia de los

demás reaccionando positivamente al reconocimiento de su experiencia propia. Son el colectivo de jubilados anticipados y prejubilados.

- *Generación Baby-boom.* Nacidos entre 1953 y 1974. Tienen entre 34 y 55 años. Son los hijos de los que vivieron la guerra, vivieron desde lejos el mayo del 68 y fueron *yuppies* a finales de los '80. Se educaron en torno a la TV de un canal y en blanco y negro. Los más mayores de esta generación vivieron en su infancia la recuperación económica, fueron protagonistas de la transición política con 25 años y siendo treintañeros asistieron, también con protagonismo, a la incorporación de España en el Mercado Común Europeo y con ello a un proceso acelerado de modernización del país. Pero vivieron la gran conversión industrial y los elevados índices de paro de los años '80. Muestran aprecio por la energía y el esfuerzo, así como por el logro pero todavía están más orientados a la presencia que a los resultados, trabajan más horas y se van más tarde que el jefe. Tienen gran sentido del colectivismo y reconocen que de la unión se obtienen grandes resultados. Muy orientados al aprendizaje, muestran una rotación baja por las dificultades encontradas al buscar empleo y plantean mantenerse en la empresa hasta la jubilación. Hoy, ocupan puestos directivos dirigen a la siguiente generación y muchos están cercanos a la jubilación.
- *Generación "X".* Nacidos entre 1975 y 1990. Tienen entre 18 y 33 años. El término alude a una serie de conductas en los jóvenes británicos que rompían con las pautas y costumbres anteriores. Viven el *boom* tecnológico (video, PC). Están muy orientados al aprendizaje y a la tecnología, pero son escépticos. Tienen mayor formación académica y experiencia internacional y por ello son más emprendedores. Con más orientación a los resultados que a la presencia, prefieren ser valorados por objetivos que por el esfuerzo. En España, heredan la "movida madrileña", y viven el acercamiento a los hábitos de vida americanos y europeos, es el periodo de la transición. Valoran la verdad y la transparencia y reclaman mucha comunicación. Nietos de la guerra (sus abuelos la padecieron) e hijos de la post-guerra (sus padres la vivieron) han sido alentados a estudiar y han vivido la competitividad ya desde la universidad (los padres que asistieron a la universidad compartían los "apuntes", ellos los venden). Valoran el conocimiento y son conscientes del valor de la información, por ello reclaman formación y oportunidades de aprendizaje. En el lugar de trabajo buscan el balance de la vida personal y

profesional (están en la edad de tener familia). Son todavía jóvenes para pensar en la jubilación y muestran más rotación que las generaciones anteriores. Son los “mileuristas”.

- Generación “Y” Nacidos después de 1988. Tienen 20 años o menos. Individualistas, confiados, creativos, decididos, inquisitivos. Nacieron en pleno desarrollo tecnológico, con Internet como gran aliado en la búsqueda de información y gran vehículo de comunicación. Son los grandes consumidores de tecnología. Se dice de ellos que son abiertos a la polémica, a la familia no tradicional y a haber crecido en un periodo histórico de abundancia. Aceptan la diversidad y aun siendo partidarios del individualismo se muestran solidarios con las situaciones de otros. Cuestionan más las cosas que las generaciones anteriores y respetan la autoridad ganada pero no la autoridad de los galones impuesta. Son hábiles con la información pero no con el conocimiento. Poseen un espíritu más crítico debido a su educación basada en valores democráticos. Aprecian las posibilidades de conciliación pero no por armonizar familia y trabajo (no tienen personas dependientes a su cargo) sino por equilibrar trabajo y ocio. Requieren claridad en las expectativas y evaluaciones a largo plazo (aunque verdaderamente lo necesitan a corto).

### **Sinergias y valor de los equipos intergeneracionales**

La edad como tal puede ser un factor que aporte valor si se aprovechan las sinergias. En una encuesta de SHRM (Society of Human Resource Management) realizada sobre las diferencias generacionales en el lugar de trabajo, el 51% de los profesionales de recursos humanos apreciaba que los empleados de diferentes generaciones trabajan eficazmente en equipo. Sin embargo, de acuerdo con el trabajo de *Adecco Institute*<sup>2</sup>, en Europa la creación de equipos mixtos no es una práctica muy extendida. Solo 4 de cada 10 empresas europeas hacen uso de ello. El 52% de las empresas francesas lo hacen, el 49% de las empresas españolas, el 43% de las alemanas, el 41% de las italianas y el 34% de las del Reino Unido,

En la empresa es frecuente encontrar equipos de trabajo donde están presentes tres o las cuatro generaciones. Si bien las sinergias se producen y las aportaciones son ricas, también es verdad que se producen puntos de colisión que tienen que ver con la ética empresarial, el cambio y la jerarquía.

---

<sup>2</sup> ADECCO INSTITUTE. *Toma de conciencia del desafío demográfico de Europa: Estudio sobre adecuación demográfica 2006*. White Paper

La composición de un equipo de trabajo en virtud de las generaciones que la integran hace posible un grupo humano que se desempeñará mejor en un contexto que en otro y siempre en función de la predominancia del equipo que lidera. La tabla adjunta reflexiona sobre este hecho y diferencia en qué tipo de situaciones es propicio un mix intergeneracional, qué tipos de riesgo se corren y un ejemplo de referencia para completar el concepto.

Un equipo formado por Veteranos y Boomers funciona bien en entornos estables donde la jerarquía está muy delimitada y donde hay una larga longitud de mando (altura del organigrama). En mercados estables estas generaciones estarán cómodas porque los cambios son pocos y de escaso alcance. No obstante, esto mismo supone riesgo de falta de innovación y de

		LIDERAN	
		Veteranos/BB	X-Y
LIDERADOS	Veteranos/BB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EQUIPO PROPICIO EN:               <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> </li> <li>• ATENCIÓN A:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflictividad por razones de poder y estatus</li> <li>• Obsolescencia en procedimientos y oferta al mercado</li> </ul> </li> <li>• EJEMPLO:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector Pública</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EQUIPO PROPICIO EN:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructuras con ancho "span" de control y equipos de especialistas</li> <li>• Mercados cambiantes que requieren profunda re-definición</li> <li>• Culturas con un ejercicio extendido de "empowerment"</li> </ul> </li> <li>• ATENCIÓN A:               <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> </li> <li>• EJEMPLO:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector farmacéutico</li> </ul> </li> </ul>
	X-Y	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EQUIPO PROPICIO EN:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructuras con clara asignación de responsabilidades.</li> <li>• Mercados que requieren re-posicionamiento de productos, servicios y nuevos procedimientos</li> <li>• Culturas con gran balance de la vida profesional y personal</li> </ul> </li> <li>• ATENCIÓN A:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desencuentros en las escalas de valores</li> <li>• Modelos de desarrollo (coaching, mentoring, counseling)</li> </ul> </li> <li>• EJEMPLO:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector Financiero</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EQUIPO PROPICIO EN:               <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> </li> <li>• ATENCIÓN A:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida de visión y desorientación estratégica</li> <li>• Insuficiencia y/o mal uso de procedimientos</li> </ul> </li> <li>• EJEMPLO:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector tecnológico</li> </ul> </li> </ul>

obsolescencia de los procedimientos. La cultura estará caracterizada por el reconocimiento a la antigüedad y a la trayectoria. De haber conflicto será por la posesión de cargos. La titulación son también razones de prestigio.

Si son los Veteranos y Boomers quienes lideran equipos de jóvenes Xers y Nets, el mejor entorno será aquel donde están claras las asignaciones de funciones y donde cada uno sepa cuál es su papel. El buen funcionamiento dependerá de que los jóvenes reconozcan la experiencia y los Veteranos y Boomers entienden la necesidad de conciliar trabajo y ocio. Pueden ser equipos muy válidos cuando es necesaria la innovación de los jóvenes y la prudencia de los más mayores, quizá mercados que requieren re-posicionamiento de productos. Sin embargo habrá que prestar mucha atención a que la propuesta del joven encuentre eco en el "mayor", porque de la eficacia del "joven" depende que le siga

el “mayor”. Este escenario de relación *Veteranos/Boomers* y *Xers/Nets* es el más propicio para el *coaching* y el *mentoring*

Un escenario complejo se da en entornos donde los más jóvenes dirigen a los “mayores”. No siempre “los de más edad” reconocen la formación de los más jóvenes y los puntos de vista pueden verse encontrados. La estructura que parece más idónea es la que se caracteriza por un ancho “span” de control (anchura del organigrama). Son estructuras que favorecen el *empowerment* donde la formación y la experiencia son grandes y la supervisión no necesita ser tan estrecha. Los niveles bajos toman decisiones operativas y los niveles altos tienen más tiempo para la planificación estratégica. La experiencia de los más “mayores” es una ventaja en entornos que conocen bien, aunque, en contrapartida, se corre el riesgo de que los cambios se implanten lentamente.

Las estructuras informales son las más idóneas para equipos constituidos por jóvenes *Xers* y *Nets*. Se trata de formas flexibles, muy orientadas a resultados y propias de mercados emergentes. El riesgo está en la pérdida de visión y desorientación estratégica. La falta de experiencia se cubre con el entusiasmo pero se adolce de procedimientos y solo el éxito comercial inicial las mantiene. Más pronto que tarde será necesaria orientación y se hará obligado disponer de personas con historias de éxito y fracaso.

Como reglas para la gestión de la diversidad por edad podrían valer:

- 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.

La diversidad es riqueza y contar con todos los tramos edad añade valor