

La diversidad por edad bien merece ser gestionada. Equipos Intergeneracionales

ENRIQUE ARCE, Socio de PeopleMatters

Siguiendo con nuestras entregas sobre estrategia en la gestión de personas, en esta ocasión abordaremos la gestión de la diversidad como elemento que debe ser atendido. Actualmente están conviviendo cuatro generaciones en el mercado laboral. Ogg y Bonvalet definen generación como un grupo de personas con una edad determinada que comparte a lo largo de la historia un conjunto de experiencias formativas y culturales que los distinguen de sus predecesores.

De acuerdo a la definición, los cortes habituales para separar una generación de otra no deberían ser los mismos en realidades socialmente distintas. En España, nuestra historia debería situar el comienzo de cada generación de forma distinta al resto de Europa y de EE.UU. Podemos encuadrar a:

- **Veteranos**, los nacidos entre 1943 y 1955, fecha en la que España entra en el concierto internacional con el Plan Marshall. Actualmente (julio 2007) tienen entre 64 y 52 años.
- **Baby Boomers**, los nacidos entre 1955 y 1970, periodo con gran

crecimiento demográfico. Tienen entre 37 y 52 años. En España es un periodo largo debido a la lentitud con la que nuestro país progresa en relación a como lo hacen los Estados Unidos y el resto de Europa.

- **Generación "X"**, los nacidos entre 1970 y 1980, periodo de acercamiento acelerado a los hábitos de vida americanos y europeos, es el periodo de la transición. Ahora tienen entre 27 y 37 años.
- **Generación "Y"**, los nacidos después de 1980 y quizá antes de 1990, periodo de gran desarrollo tecnológico por lo que algunos la llaman "generación net". Tienen entre 17 y 27 años.

En la empresa es frecuente encontrar equipos de trabajo donde están presentes tres o las cuatro generaciones. Se trata de equipos que funcionan gracias o a pesar de las diferencias de edad, dándose con mucha frecuencia relaciones jerárquicas. Desde el punto de vista de estas entregas sobre estrategia en la gestión de personas, la composición de equipos donde la edad es fuente de diversidad puede

ser un factor que aporte valor si se aprovechan las sinergias de las contribuciones de cada edad.

En una encuesta de SHRM (*Society of Human Resource Management*) realizada sobre las diferencias generacionales en el lugar de trabajo, el 51 por ciento de los profesionales de recursos humanos apreciaba que los empleados de diferentes generaciones trabajan eficazmente en equipo. Para buscar estas sinergias es necesario conocer algunas características de cada generación. Aun a riesgo de equivocarnos con cada individuo pero casi seguro de estar acertados con cada grupo podemos atribuir a cada generación las siguientes características en el lugar de trabajo.

- **Generación de Veteranos.** Nacen en la post-guerra y crecen en una sociedad de escasez. Pocos acceden al sistema educativo y muy jóvenes se incorporan al mercado de trabajo. *En el lugar de trabajo se dejan ver cómo han sido educados en una cultura de esfuerzo. Muestran gran respeto por la jerarquía y la autoridad y su carrera profesional se desarrolla prácticamente en una sola empresa, a la que son fieles y donde quieren jubilarse.*
- **Generación Baby-boom.** Los más mayores vivieron en su infancia la recuperación económica de la post-guerra gracias al Plan Marshall y con ello a la recuperación de la natalidad. Fueron protagonistas de la transición política con 25 años y

El gestor que cuente en sus equipos con personas de diferentes generaciones deberá saber manejar estas diferencias reconociendo que una fuerza de trabajo intergeneracional no debe ser un problema sino más bien una oportunidad para unir fortalezas

siendo treintañeros asistieron, con protagonismo, a la incorporación de España en el Mercado Común Europeo y con ello a un proceso acelerado de modernización del país, pero viven la gran conversión industrial y los elevados índices de paro de los años 80 y principios de los 90. En el lugar de trabajo se muestran muy orientados a resultados, son fieles a la jerarquía y aceptan la autoridad. 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 se plantean mantenerse en la empresa hasta la jubilación.

- **Generación "X".** Término alusivo a una serie de conductas en los jóvenes británicos que rompían las pautas y costumbres anteriores, mostrándose transgresores y sintiéndose excluidos. Es la España de la "movida madrileña", quizá no tan transgresora como la inglesa, pero si reivindicativa. *En el lugar de trabajo buscan el balance de la vida personal y profesional (están en la edad de tener familia). Muy orientados al aprendizaje y hábiles con la tecnología, ponen el foco más en los resultados que en la presencia en el puesto de trabajo. Son jóvenes para pensar en la jubilación y muestran más rotación que las generaciones anteriores.*
- **Generación "Y".** Nacidos en pleno desarrollo tecnológico, son

los grandes consumidores de tecnología. Se dice de ellos que son abiertos a la polémica, a la familia no tradicional ya haber crecido en un periodo histórico de abundancia y constituyen, junto a los más jóvenes de la generación anterior el grupo de "mileuristas". En el lugar de trabajo prefieren los ambientes informales y se enfrentan a la tecnología como algo natural, como una herramienta más. Aceptan la diversidad y aun siendo partidarios del individualismo se muestran solidarios con las situaciones de otros. Buscan la estabilidad en el empleo y superar los contratos precarios.

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, la gestión del cambio y la jerarquía. El gestor que cuente en sus equipos personas de diferentes generaciones deberá saber manejar estas diferencias, reconociendo que una fuerza de trabajo intergeneracional no debe ser un problema sino más bien una oportunidad para unir fortalezas.

La participación en el grupo de cada generación puede llegar a ser distinta. Un conocimiento de ello puede ayudar a gestionar el desempeño del conjunto, entendiendo por ello el alcanzar los objetivos del equipo en tiempo y calidad.

- **Generación de Veteranos.** Buscan relaciones duraderas basadas en la confianza y valoran la

experiencia de los demás reaccionando positivamente al reconocimiento de su experiencia propia. Por aceptar la jerarquía siguen con fidelidad a la autoridad con el cuestionamiento necesario. Valoran que se les solicite su experiencia en momentos de cambio.

- **Generación Baby Boom.** Por vivir una juventud y temprana madurez (años 70) caracterizada por el asociacionismo, prefieren formas de trabajo consensuadas y colegiadas, aceptando la autoridad como forma de liderazgo. Muestran aprecio por su energía y esfuerzo, y en menor cuantía por el logro. Participantes activos agradecen ser consultados en el diseño e implantación de iniciativas de cambio, aceptan gustosos entrenar a otros en el proceso. Los más jóvenes de esta generación (entre 35-37 años), sobre todo mujeres, aprecian las posibilidades de conciliar la vida personal y profesional para el cuidado de sus hijos (la edad media de la mujer en el alumbramiento del primer hijo en España es de 32 años).
- **Generación "X".** Es la generación resentida, excluida. Valoran la verdad y la transparencia y reclaman mucha comunicación. Al igual que la generación anterior, valoran enormemente las posibilidades de conciliar vida profesional y personal. Nietos de la guerra (sus abuelos la padecieron) e hijos de la post-guerra (sus padres la vivieron) han sido alentados a estudiar

LÍDERES VS LIDERADOS

		LIDERAN	
		Veteranos/BB	X-Y
LIDERADOS	Veteranos/BB	<ul style="list-style-type: none"> • EQUIPO PROPICIO EN: <ul style="list-style-type: none"> • Estructuras con alta longitud de mando y peso jerárquico. • Mercados estables, continuistas y poco amenazados. • Culturas que aprecian el conocimiento técnico y la titulación • ATENCIÓN A: <ul style="list-style-type: none"> • Conflicto por razones de poder y estatus • Obsolescencia en procedimientos y oferta al mercado • EJEMPLO: <ul style="list-style-type: none"> • Sector Pública 	<ul style="list-style-type: none"> • EQUIPO PROPICIO EN: <ul style="list-style-type: none"> • Estructuras con ancho "span" de control y equipos de especialistas • Mercados cambiantes que requieren profunda re-definición • Culturas con un ejercicio entendido de "empowerment" • ATENCIÓN A: <ul style="list-style-type: none"> • Lentitud de adaptación al cambio de los de más edad. • Riesgo de discriminación por edad • EJEMPLO: <ul style="list-style-type: none"> • Sector farmacéutico
	X-Y	<ul style="list-style-type: none"> • EQUIPO PROPICIO EN: <ul style="list-style-type: none"> • Estructuras con clara asignación de responsabilidades. • Mercados que requieren reposicionamiento de productos, servicios y nuevos procedimientos • Culturas con gran balance de la vida profesional y personal • ATENCIÓN A: <ul style="list-style-type: none"> • Desencuentros en las escalas de valores • Modelos de desarrollo (coaching, mentoring, counseling) • EJEMPLO: <ul style="list-style-type: none"> • Sector Financiero 	<ul style="list-style-type: none"> • EQUIPO PROPICIO EN: <ul style="list-style-type: none"> • Estructuras informales con amplia flexibilidad • Mercados emergentes y de gran competitividad que exigen redes comerciales • Culturas competitivas y muy orientadas a resultados • ATENCIÓN A: <ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de visión y desorientación estratégica • Insuficiencia y/o mal uso de procedimientos • EJEMPLO: <ul style="list-style-type: none"> • Sector tecnológico

y han vivido la competitividad ya desde la universidad (los padres que asistieron compartían los apuntes, ellos no tanto). Valoran el conocimiento y son conscientes del valor de la información, por ello reclaman formación y oportunidades de aprendizaje. Orientados a resultados más que a la presencia en el puesto de trabajo, prefieren ser valorados por objetivos que por el esfuerzo.

- **Generación "Y".** Cuestionan más las cosas las generaciones anteriores. Respetan la autoridad ganada pero no la autoridad de los galones impuesta. Requieren mucha orientación para transformar la información en conocimiento (son los principales usuarios de Internet) y 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. Son grandes consumidores de tecnología (también de viajes y electrónica de consumo) y aportan mucho valor en el uso de las aplicaciones informáticas, las cuáles manejan con destreza. Requieren claridad en las expectativas y evaluaciones a largo plazo (aunque verdaderamente lo necesitan a corto).

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 gráfica adjunta reflexiona sobre este hecho y diferencia en que tipo de organizaciones es propicio el mix intergeneracional, qué tipos de riesgo se corren y un ejemplo de referencia para terminar de completar el concepto.

Le queda al gestor decidir si adapta sus equipos al contexto organizativo y cultural o reorienta el negocio y la cultura en función de sus equipos. Sin duda la elección será la de gestionar la diversidad teniendo en cuenta que la edad es una de las variables que puede aportar sinergia y valor.

En la gestión resultará más necesario que imprescindible abordar aspectos tales como:

- 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.

Con todo, se contribuirá a satisfacer una necesidad imperiosa, la de retener y favorecer la productividad de quienes más aportan proporcionando un contexto de trabajo enriquecedor, desarrollador y amigable. ▲