



Por primera vez en la *historia* cuatro generaciones se sientan a dialogar en la misma mesa. Las empresas saben que su éxito depende de que *millennials*, *centennials*, *xennials* y *boomers* sepan compartir el testigo.

# UN TIEMPO PARA TODAS LAS EDADES

Por Noelia FARIÑA

**S**i hay un rasgo común a cada generación es el conjunto de prejuicios que pesan sobre ellos: el narcisismo que se le presupone a los *millennials*, la hipersensibilidad de los *centennials*, el supuesto conservadurismo y desdén de los *boomers*... En el ensayo *Mito de las generaciones* (Ediciones Urano), el investigador social británico Bobby Duffy se pregunta si estas clasificaciones generacionales, a menudo alentadas por empresas de marketing y consultoras, en lugar de ayudarnos a comprender y resolver nuestros problemas, han acabado reduciéndonos a un puñado de clichés aburridos y

peligrosos. “La generación no es más que una parte importante, que va de la mano con el extraordinario poder de nuestros ciclos vitales y el impacto de los acontecimientos históricos”, advierte. Es decir, limitar el comportamiento y la actitud de un individuo a su fecha de nacimiento es tan riguroso como encajonarlo en un signo zodiacal. “Un pensamiento generacional más sistemático muestra que el auténtico problema es la separación entre gente joven y mayor. Revelará que el resentimiento de las personas hacia otras generaciones tiene más que ver con la naturaleza cambiante de las desigualdades económicas, domésticas y sanitarias”.

FOTOS: NETFLIX D.R.

**E**n el ámbito laboral, la apuesta de muchas empresas por la cooperación y la diversidad generacional está demostrando que las diferencias de edad incluso sirven para equilibrar y fortalecer las relaciones de una organización. “La brecha generacional está ligada más que nada a la rápida evolución de las tecnologías y las herramientas laborales que necesitamos para afrontar el contexto en el que vivimos”, asegura Susana F. Casla, psicóloga y directora general de la consultoría Escoaching. “Las empresas familiares siempre han sabido que el relevo generacional es clave para cualquier negocio. Ahora sabemos que la innovación y la capacidad de adaptación se dispara cuando los equipos son multigeneracionales”. Para la experta en consultoría estratégica y desarrollo de talento, incorporar la diversidad en la estrategia empresarial permite conservar el conocimiento adquirido, introducir nuevos puntos de vista y tecnología y, en especial, mejorar la capacidad de escucha de distintos segmentos del mercado.

Para Eva Puigjaner, responsable del área de gestión del cambio y formación de la consultora Montaner, “el principal reto es la cohesión del equipo”. Por primera vez, en el mercado laboral conviven cuatro generaciones. Por un lado, los *baby boomers* (1946 a 1964) y la generación X (1965 a 1980); por otro, los *millennials* (1981 a 2000) y *centennials* (2001 a 2020). “Una persona mayor puede aportar bagaje, experiencia y conocimiento. Son generaciones educadas en la cultura del esfuerzo y el compromiso a una misma empresa. En cambio, una persona joven, que ha crecido en una sociedad totalmente digitalizada, puede aportar creatividad, flexibilidad, innovación. La dificultad, y también el beneficio, está en estabilizar esta balanza de aportaciones”, apunta Puigjaner.

En este sentido muchos departamentos de recursos humanos están empezando a aplicar métodos de aprendizaje en ambas direcciones, como el *mentoring* inverso, en el que el empleado más joven se convierte en tutor de su jefe. Por un lado, esto permite diluir las brechas digitales, acercando a los senior las herramientas y tendencias tecnológicas que tienen enganchadas a las nuevas

“El auténtico problema es la separación entre gente joven y mayor”

Bobby Duffy, investigador

“Las empresas familiares siempre han sabido que el relevo generacional es clave”

Susana F. Casla, psicóloga

generaciones. Por otro, también es una forma de estimular el liderazgo de los nuevos empleados y retener el nuevo talento. Sin embargo, la dificultad para que salga adelante se encuentra muchas veces en ese juego de roles, porque no siempre el maestro se siente cómodo o es capaz de asumir que aún puede aprender algo de las nuevas generaciones.

**A**postar por la diversidad generacional es también la forma de corregir un mercado laboral que padece edadismo, un término acuñado por el psiquiatra Robert Butler en 1968 para referirse a la discriminación que sufren las personas en base a su edad. Según el II Mapa de Talento Senior, elaborado por el centro de investigación Ageingnomics-Fundación Mapfre, uno de cada tres desempleados en España es mayor de 50 años y uno de cada dos parados que superan esa edad es de larga duración. La falta de motivación, de adaptación o que, retributivamente saldrá más caro, son algunos de los prejuicios que Eva Espinosa, responsable del área de selección y *headhunting* de Montaner, escucha a diario. “Es un error garrafal. Estos días he entrevistado a un comercial de 55 que no soporta estar en un despacho. Cada año le pide a su director general que le aumente el presupuesto de ventas y le suba de fijo a variable porque necesita estar motivado”, desmonta la experta.

“A partir de esa edad, lo que quiere un trabajador es terminar de desarrollar su carrera profesional: ha conocido todo tipo de empresas y puede volcar todo ese conocimiento que tiene en una organización –señala su compañera, Eva Puigjaner–. Cuando hacemos procesos de selección, las empresas deben pensar muy bien si están buscando a alguien joven que aporte energía pero venga con fecha de caducidad; o una persona que igual tenga un poco menos de empuje, pero que incluso pueda enseñarte al resto”.

Educar a las empresas en la diversidad, eliminando los sesgos inconscientes, quizá sea la forma de no tener que hacer estas elecciones. “Siempre existirán diferencias, no las podemos negar, pero al final hay que integrarlas y no marcarlas. Reconocer las fortalezas de cada persona, definir muy bien su rol y, a partir de aquí, aprovecharlas por el bien de todos”, recomienda Espinosa. ●

Abajo, portada del ensayo *El mito de las generaciones* (Urano, 2022). En la otra página, fotograma de la serie *Emily in Paris* (Netflix).

