

Diversidad generacional: quiénes son los *modern elders* y por qué es clave sumarlos a los equipos de trabajo

Las personas mayores o aquellas que están en la mitad de su vida se están volviendo cada vez más una fuerza laboral que crea valor. Al aportar experiencia, sabiduría y colaboración, los llamados 'modern elders' son la pieza fundamental de equipos de trabajo multigeneracionales. ¿Cuáles son las características de esta generación mayor y cuál es la contribución que los senior pueden hacer a la economía y a la cultura corporativa?



“Las personas mayores son el futuro de la economía”, asegura Elizabeth Isele, CEO de *The Global Institute for Experienced Entrepreneurship* de los Estados Unidos. A esta generación también se la conoce como *modern elders* (personas mayores modernas), un término acuñado por Chip Conley, ex Strategic Advisor for hospitality & Leadership de Airbnb y cofundador de The Modern Elders Academy, la primera escuela de sabiduría de la mediana edad del mundo donde las personas pueden aprender a navegar las transiciones de la mediana edad. Se trata, entonces, de personas de mediana edad (45 a 65 años) o mayores que son tan curiosas como sabias y comparten la sabiduría que han obtenido a lo largo de décadas de experiencia en la vida y el trabajo.

En su curiosidad, los *modern elders* también son buscadores de sabiduría. Buscan servir a los demás desde su esencia personal, desde lo más profundo de su alma, en lugar de buscar el logro. Un atributo que cobra relevancia en una era en la cual la experiencia de vida está volviendo a ser tendencia. Sus cualidades, entonces, se han vuelto indispensables aun cuando, o tal vez porque, los jóvenes están tomando poder como ejecutivos y dueños de empresas más rápido que nunca. Sucede que esta generación mayor aporta el valor de la experiencia y resulta una figura clave para las culturas corporativas jóvenes e incipientes.

Al fin, si bien existe el mito de que los grandes emprendedores son solo jóvenes, esto no es así. De

hecho, hoy podemos encontrar varios puntos en común entre los modernos “mayores” y los jóvenes que recién entran en el mercado laboral –o ya lo vienen transformando desde hace algunos años–: entre ellos, el sentido de propósito y el anhelo de vivir una vida de calidad con la conciencia de que viviremos más años. Incluso, más allá de las coincidencias, hay mucho que cada generación tiene para enseñar a la otra. Por eso, cada vez más compañías (principalmente las más disruptivas y modernas) se dan cuenta de que la clave del éxito es convertirse en una organización diversa y multigeneracional.

Una oportunidad de negocios

Quienes tienen 50, 60 o 70 años y lanzan un negocio que no prospera harán todo lo que esté a su alcance para pagar la deuda inicial. Por eso, la Unión Europea creó en 2016 la *50+ Entrepreneurship Platform* con el objeto de proveer educación en financiamiento y apoyo de políticas públicas para ayudar a las personas mayores a empezar su negocio. Y la razón para hacerlo radica en que estos emprendimientos dan trabajo a jóvenes desempleados. Es decir, todos se benefician. En otras palabras, los trabajadores mayores y experimentados presentan también una oportunidad fértil para la colaboración intergeneracional, tanto desde una perspectiva de impacto social como de gestión empresarial.

En números, según indica la investigación de PwC de Reino Unido “The Golden Age Index”, los *modern elders* están aumentando a una velocidad inmensa: cada año su número crece un equivalente al 3,2% de la población global, cuando el resto de la población crece a un 0,8%. Por lo tanto, las





personas mayores son un gran recurso en todo sentido: económico, social y corporativo. Es decir, los modernos mayores tienen también un impacto inmenso en la economía: contribuyen al crecimiento económico en todos los ámbitos de los que forman parte, así sea dentro de la fuerza laboral de las organizaciones o en el desarrollo de emprendimientos.

Al respecto, el informe “Promoting an Age-Inclusive Workforce: Living, Learning and Earning Longer” de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), asegura que el hecho de que las personas mayores de 50 se queden en sus empleos puede significar el aporte de 3,5 trillones de dólares a la economía de sus países miembro. Y son tendencias que siguen aumentando. Por ejemplo, el número de personas que comienza su negocio después de los 50 aumentó un 15% desde 2008 en todo el mundo.

Por su lado, Elizabeth Isele asevera que “aunque la gente piensa

que los adultos son dependientes, en realidad, una persona que empieza su negocio después de los 50 es tres veces más capaz que un joven de 30 años para lanzar una startup exitosa. De todos los nuevos negocios del mundo, el 70% fue lanzado por personas mayores de 50.” Por ejemplo, al impulsar la economía local y global, los bancos comienzan a darse cuenta de que los senior representan una gran oportunidad como beneficiarios de préstamos. Se trata de personas que, además de tener éxito en su empresa, son muy responsables a la hora de devolver el dinero.

Beneficios de un entorno laboral multigeneracional

A nivel corporativo, las mejores prácticas suelen basarse en el intercambio de conocimiento intergeneracional. Chip Conley, quien ha hablado abiertamente sobre sus dificultades personales para conectarse con una fuerza laboral predominantemente *millennial*, cultivó durante su paso por Airbnb, a partir de 2013, una relación

bidireccional de *mentor-mentee* con un compañero de trabajo *millennial*. El intercambio ayudó a ambos individuos a desarrollar las habilidades y competencias asociadas a estrategias colaborativas. Este tipo de iniciativas tiene un gran impacto entre los equipos. Al respecto, Concepción Galdón, directora de Innovación Social del Observatorio de Demografía y Diversidad Generacional de la Fundación española IE, ha encontrado una demanda en ascenso de las empresas europeas que buscan comprender la mejor manera de atender a los talentos *senior* y aquellos en las últimas fases de su vida laboral.

Así y todo, muchas de estas instancias suelen surgir de intercambios informales o fortuitos en lugar de programas corporativos que podrían aprovechar al máximo la sabiduría de los perfiles más *senior*. Sin embargo, de a poco cada vez más compañías han comenzado a desarrollar programas formales para el intercambio de conocimiento intergeneracional, en su mayoría en forma

de tutoría (de *senior a junior*, de *junior a senior*, o bidireccional). Igualmente, esta no es la única solución para una estrategia multigeneracional. Por ejemplo, entre las estrategias colaborativas más allá del mentoring, *The Grey Matters Network* – una red internacional de cientos de líderes empresariales experimentados que están disponibles para contratar– se estableció para abordar esta brecha en el mercado del conocimiento intergeneracional y crear un espacio en el mundo corporativo donde se pueda utilizar la experiencia. Las empresas que se acercan a *The Grey Matters Network* suelen buscar trabajadores maduros para puestos de atención al cliente porque quieren que las consultas de sus clientes también mayores de 50 sean atendidas por personal con experiencia de vida similar.

“Involucrar a talentos senior, personas experimentadas que puedan comprender mejor y empatizar con estos clientes es una estrategia sólida, que trasciende la capacidad de respuesta que pueda tener una fuerza laboral predominantemente *millennial*”, asegura Hélène Torresan, Associate Director de la Fundación IE, a cargo de las investigaciones y del observatorio demográfico. Otro caso de éxito es el de Barbara Beskind, quien vio en una entrevista por televisión a David Kelley, fundador de Ideo, una empresa global de Silicon Valley que crea impacto positivo a través del diseño. Kelley hablaba de la importancia de contar con un equipo de diseño diverso. Como Barbara quedó tan impactada con el mensaje, le mandó una carta ofreciéndose a trabajar allí y consiguió el trabajo después de haber cumplido 90 años, nada menos que en Silicon Valley, donde priman los jóvenes incluso menores de 30. Beskind formó

parte del equipo de creadores de esta empresa en la que no solo diseña, sino que opina sobre los productos desarrollados para personas mayores.

En definitiva, no debemos poner a las personas en silos. Los objetivos de los *millennials* y de los modernos mayores son, en realidad, los mismos. La diferencia es que los jóvenes miran el futuro, tienen ideas. Los senior, en cambio, miran el legado, son los que saben cómo convertir las ideas

y las experiencias en acción y catalizarlas. Los adultos son creativos, conocen el mercado, entienden a la competencia y ya estuvieron trabajando toda la vida. Siempre es clave respetar al otro y valorar su conocimiento. Asignar roles a los *modern elders* es romper la caja negra: cuando las personas mayores se involucran, los equipos intergeneracionales encuentran respuestas y soluciones inesperadas. Lo importante es saber innovar y reinventarse. ▀

Prácticas fundacionales de los *Modern Elders*

Fuente: *Modern Elder Academy*

Darse cuenta: son observadores, capaces de hacer consciente lo inconsciente. Es una habilidad de sabiduría clave.

Editar: al darse cuenta y ser conscientes son capaces de preparar y editar su vida para algo más inspirador y lleno de propósito.

Masterizar: son capaces de explotar su campo de conocimiento y usar su experiencia para ayudar a alguien una generación o dos más joven que ellos.

Catalizar: al iniciar algo nuevo, pueden preguntarse a través de su experiencia y conocimientos cuál es la mejor manera de comenzar algo y cuáles son las cosas que antes les han impedido nuevos aprendizajes, nuevas exploraciones y nuevas aventuras.

Propósito: buscan comprender y dar forma a su propósito de vida. Tienen más paciencia para procesar las ideas y evolucionar antes de dar el salto.

Conectar: se conectan de forma empática y colaborativa con otras personas, contribuyendo a la prosperidad humana.

Servir: sirven y se sintonizan con los demás y se preguntan: “¿cómo puedo servir mejor a esta persona?”

Estar presentes: están realmente presentes para los otros, en lugar de tener una mente desordenada en presencia de los demás. Brindan su atención plena y están atentos a sus pares.