

LA DIVERSIDAD GENERACIONAL EN LA ARMADA

Enrique CUBEIRO CABELLO



Introducción



ACE algunos meses, tuve oportunidad de leer por encima un estudio sobre diversidad generacional realizado en una importante multinacional de seguros, cuya plantilla en España ronda el millar de personas. Había sido elaborado por una empresa de asesoría de recursos humanos y su objetivo era concienciar a los directivos sobre la importancia de este factor, así como orientar sus actitudes a fin de integrar de la mejor manera a cada grupo dentro de la empresa y explotar las oportunidades ofrecidas por dicha diversidad. Como no podía ser de otra

manera, desde el primer párrafo fui trasladando mentalmente lo que iba leyen-

TEMAS PROFESIONALES

do a nuestra querida Armada. Y si las conclusiones que el estudio obtenía para la empresa de seguros eran más que interesantes, su extrapolación a nuestra institución se adivinaba aún mucho más, por razones que en breve explicaré. Tras tenerlo olvidado una buena temporada, hace unas semanas me puse a investigar en la nube y plasmo aquí el resultado de ese trabajo, en el que he volcado mucho de lo observado como subordinado e hijo de veteranos, mis propias experiencias como *baby boomer* y lo aprendido del trato con miembros de las generaciones X, Y, Z, entre los que he tenido y tengo subordinados, sobrinos e hija.

Generaciones

Se denomina generación a 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» (Ogg y Bonvalet, 2006).

Ello da lugar a que cada generación tenga unas señas de identidad que se reflejan en su lenguaje, comportamientos y preferencias, y que pueden diferir enormemente (y hasta ser radicalmente opuestas) a las de las generaciones adyacentes.

A principios del siglo XX, las generaciones tenían aún una perdurabilidad notable. La estabilidad de los ámbitos económico, social y cultural, así como el ritmo relativamente pausado de la evolución tecnológica, propiciaban que el entorno en el que se educaban los hijos fuera muy similar a aquel en el que treinta años antes lo habían hecho sus padres. Sin embargo, la mayor aceleración del cambio, propiciada por muy diversos factores, ha dado lugar a que las generaciones vayan teniendo cada vez una duración más breve.

Actualmente, está reconocida de forma generalizada la existencia de cinco grupos generacionales, que abarcan desde el final de la Segunda Guerra Mundial hasta el presente. Las barreras temporales entre estos grupos difieren



ligeramente entre unas naciones y otras; las más avanzadas social y económicamente han sido las que han ido marcando el camino. Durante muchos años, debido a su aislamiento durante la etapa de gobierno del general Franco, España vivió retrasada respecto al resto de los países occidentales. Este hecho dio lugar a que los cambios generacionales se produjeran un buen número de años después de que estos tomaran forma en Estados Unidos, Reino Unido o Francia, por ejemplo.

En la siguiente figura puede apreciarse cómo ese retraso se ha ido reduciendo a medida que España se ha integrado cada vez más en la Europa Occidental y la globalización se ha ido apoderando de nuestro mundo. Es muy probable que la Armada, que por diversos factores ha sido durante muchos años una sociedad bastante estanca y notablemente más conservadora que la media nacional, haya sufrido aún más el retraso.

EEUU Y EUROPA OCCIDENTAL											
1935	1947	1948	1963	1964		1978	1979		1991	1992	1999
ESPAÑA											
1935		1953	1954	1969	1970		1983	1984	1992	1993	1999
G. Veteranos		G. Baby-Boom		Gen. X		Gen. Y		Gen. Z			

Figura 1.

La aceleración del cambio está dando lugar a que las generaciones se acorten en el tiempo, lo que también puede apreciarse en la figura 1. Ya no hablamos de períodos de 30-40 años como a principios del siglo xx; los saltos generacionales más recientes (generaciones X, Y y Z) se están produciendo apenas cada 10 o 12 e incluso menos. Ello supone que hoy en día en una organización como la Armada, estén conviviendo cinco generaciones diferentes y hasta que exista cierta correspondencia entre estas y los empleos militares (figura 2).

A fin de simplificar explicaciones y figuras, me referiré en adelante solo a los empleos de oficiales del Cuerpo General, entendiéndose que todo lo que se diga sobre ellos es trasladable a los mismos tramos de edad del resto de escalas y cuerpos.

Como puede verse, los capitanes de navío en la reserva se inscriben dentro de la generación denominada de los veteranos. Los capitanes de navío en activo y los capitanes de fragata pertenecen a la del *baby boom*. La X engloba a los capitanes de corbeta y a los tenientes de navío antiguos; la Y, a los tenientes de navío modernos y a los alféreces de navío, y por último, los alumnos de la Escuela Naval Militar pertenecen en su mayoría a la generación Z.

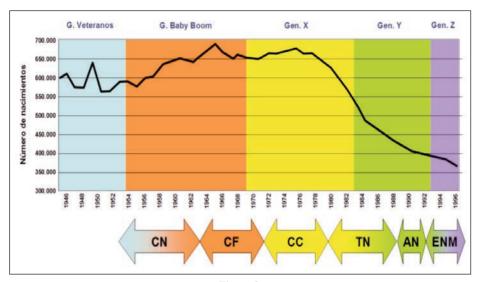


Figura 2.

Así, si consideramos una unidad como la Escuela Naval, nos encontramos con que el comandante-director y el jefe de Estudios son *baby boomers*, el jefe de Instrucción pertenece a la generación X, una buena parte de los comandantes de brigada a la Y, mientras que los aspirantes pertenecen a la Z; incluso podemos apreciar la existencia de una fractura generacional entre los aspirantes y sus brigadieres.

Y traigo la Escuela Naval a colación porque es, sin duda, la unidad de la Armada en la que más se respetan y cultivan las tradiciones. La he visitado recientemente y he tenido la sensación de que allí no pasa el tiempo. Los comportamientos y el aspecto de «protos» y alumnos parecen haber permanecido invariables durante décadas (la supervivencia inmutable del catorce botones contribuye bastante a crear esta percepción), a pesar de los muchos y tremendos cambios acontecidos a su alrededor. Y quizás esa aparente inmutabilidad es lo que nos ha llevado a prestar poca atención al hecho de que los jóvenes que opositaban en los ochenta nada tenían que ver con los que lo hacían en los 90, a finales de siglo o en la actualidad. Y, a pesar del enorme efecto que cinco años de Escuela producen sobre el carácter, actitudes y forma de ser y de pensar, el «producto final», aunque externamente lo parezca, nunca puede ser el mismo cuando la «materia prima» no lo es.

En las próximas páginas pretendo esbozar los principales aspectos que distinguen a cada generación, tratando de justificar el porqué de las diferencias. No hay generaciones mejores o peores; son distintas, producto de la adaptación natural a su entorno familiar, social, económico, cultural y, muy



(Foto: Armada española).

importante, tecnológico. Y todo ello se traduce en diferentes formas de entender la vida y el trabajo, en actitudes distintas ante la autoridad y en otras expectativas y preferencias.

Es muy posible que viendo las causas que han motivado que cada generación sea como es seamos más tolerantes y comprensivos a la hora de juzgar las conductas de aquellos que no pertenecen a la nuestra. Y lo ideal sería que ese mejor conocimiento de las peculiaridades de cada una nos permitiera explotar esa diversidad en beneficio de la Armada.

Por supuesto, los aspectos que definen a cada generación pueden no ser aplicables a una persona concreta (puede haber un veterano adicto a las nuevas tecnologías y un Z que sea un magnífico orador), pero estadísticamente está demostrada la existencia de una población mayoritaria que sí se ajusta a los patrones característicos de cada una.

He de aclarar que en la presentación me he limitado a plasmar, de forma más o menos sintética y ordenada, lo que otros han escrito sobre el tema, por lo que no se trata en absoluto de mi opinión. Sí que me he mojado algo más cuando he trasladado esa generalidad al caso concreto de la Armada.

Y, sin más preámbulo, vamos a ir viendo cómo es cada una de las cinco generaciones que hoy conviven en la institución.

Generación de veteranos (nacidos entre 1935 y 1953)

La mayoría de los miembros de esta generación han pasado ya a retiro, permaneciendo todavía en su tramo final algunos oficiales en situación de reserva.

Fueron los niños y jóvenes de la posguerra, que crecieron en un entorno de escasez y austeridad y que fueron educados en una cultura en la que primaba la disciplina, el esfuerzo y el logro profesional.

En lo personal, se caracterizan por la lealtad a la familia y a su trabajo; son religiosos practicantes, poco amigos del cambio y siempre han preferido que las cosas continuaran como estaban. Son previsibles, prudentes e inspiran serenidad. Tienen gran respeto por la autoridad y sus planes de permanencia han sido siempre a largo plazo. Otro rasgo esencial es su escasa tolerancia ante la diversidad (política, religiosa, cultural, étnica). Como crecieron con ella, prefieren la radio como medio de información y entretenimiento.

En lo profesional, esta forma de ser y de pensar se ve materializada en su lealtad a la empresa (lo normal es que uno se jubile en la misma en la que empezó a trabajar), a su enorme respeto a la jerarquía y a dar más valor a la cantidad de esfuerzo que al esfuerzo de calidad. El horario laboral es sagrado y están más atentos a la presencia que a la consecución de objetivos. La conciliación la entienden como seguridad y estabilidad.

En lo cultural, consumen preferentemente producto nacional: Lola Flores, Carmen Sevilla, Manolo Escobar, Marisol, Alfredo Landa, Tony Leblanc, Manolete. De fuera, Hitchcock, Sofía Loren, los Beatles, los Rolling Stones, los



Beach Boys y poco más. Se saben de memoria los reyes godos, los afluentes del Duero y la alineación de aquel Athletic de Bilbao que arrasaba en los 60.

En la Armada, fue la generación que estrenó la Escuela Naval de Marín, con instructores alemanes y una férrea disciplina. El crucero *Canarias* y los «Latinos» fueron sus destinos iniciales de embarque. Con los primeros sueldos adquirieron un Seat 600, y los más brillantes solicitaban la Especialidad de Electrónica porque el radar era el equipo estrella a bordo de los buques. La llegada masiva de los ordenadores a las unidades les pilló cuando la mayoría había superado la treintena, por lo que muchos nunca se han sentido cómodos con ellos.

Era la generación que llevaba a casa el sobre de la paga a fin de mes; padres, por lo general, de familias numerosas, en las que la mujer era una abnegada ama de casa, los hijos varones solían seguir la estela paterna y opositaban para Marina (dando lugar a que entre los primeros apellidos del escalafón de aspirantes de primero y el de capitanes de fragata hubiera una importante coincidencia) y cuyas hijas, con mucha frecuencia, se casaban con marinos, dando lugar a una notable endogamia que propiciaba que en las ciudades departamentales la Armada fuera una sociedad bastante cerrada y, a pesar de los modestos sueldos, por mor de otros privilegios y compensaciones, con ciertos tintes elitistas.

Esta es, probablemente, la última generación completamente convencida de que no hay nada comparable a ser oficial de la Armada.

Generación del baby boom (nacidos entre 1954 y 1969)

Cerca de ocho millones de niños españoles nacieron en los quince años que abarca esta generación, por lo que es la más numerosa.

Durante su niñez y adolescencia vivieron la invasión de la televisión en los hogares, la llegada a la Luna, la guerra de Vietnam, la muerte de Franco, la llegada de la democracia y, con ella, la libertad sexual, el «destape», el 23-F, la aparición de los movimientos feminista y ecologista, las primeras huelgas generales, manifestaciones y disturbios y la experimentación con las drogas.

El Cola-Cao, el Scalextric, la bicicleta BH, los álbumes de Bimbo, Indiana Jones, Regreso al futuro, Queen, Hombres G, *La caza del octubre rojo*, Tom Hanks (cuando aún no hacía películas serias), Meg Ryan. Los *baby boomers* recuerdan vagamente las primeras Copas de Europa del Real Madrid y las carreras de Paco Gento por la banda (en blanco y negro).

Son algo más tolerantes ante la diversidad que sus predecesores, menos religiosos y más individualistas; en lo profesional, son disciplinados y competitivos; siguen estando más orientados a la presencia que a los resultados, pero trabajan más horas y realizan mayor número de tareas. Son poco conflictivos, pero tienen mayor dificultad de entendimiento con los de menor edad. Conti-



núan siendo fieles a la empresa; de hecho, consideran los cambios de trabajo un claro síntoma de inestabilidad e inmadurez. La conciliación la entienden como tiempo con la familia.

Los baby boomers representan actualmente la mayor parte de la vida política, cultural, industrial, académica y la clase dirigente en España. Por razones obvias, constituyen la cúpula de la Armada, son los oficiales que comenzaron a estudiar Informática en la Escuela y han usado todas las versiones de Windows, los que maduraron en las fragatas DEG, vivieron la incorporación a la OTAN, soportaron los Grupos Aeronavales, participaron en cientos de CASEX,

se estrenaron con el Link-11 y los que más sufrieron con la desaparición del servicio militar obligatorio.

Fue la generación que vivió con frecuencia el aislamiento de los barcos en la mar, con largos despliegues, sin otros medios de comunicar con sus familias que las indiscretas llamadas por HF desde la radio o las caras conferencias desde cabina telefónica en puerto.

Sus primeros coches fueron Seat Ibiza o Peugeot 205. Aún con una media de hijos notablemente superior a la nacional, lo habitual fue ir a por «la parejita». Es la generación que fue viendo desaparecer todos sus «privilegios sociales» y la que empezó a atisbar en la salida al extranjero no un acto de supremo valor, sino una oportunidad única en lo profesional y en lo familiar.

También es la generación en la que la mujer comienza a abandonar de forma progresiva e imparable el rol de ama de casa y a ocupar el mercado laboral, por lo que sus hijos se crían en guarderías o con los abuelos y, como resultado de la mala conciencia de sus padres y de la benevolencia de los abuelos, se va a propiciar la aparición de una generación de niños consentidos, impacientes, acostumbrados a conseguir todos sus caprichos y con muy poco respeto por la autoridad (generación Y).

Generación X (nacidos entre 1970 y 1983)

Hay quien considera que esta es la que ha vivido de todo: desde la televisión en blanco y negro a los TFT de alta definición, gente que ha jugado a las canicas y a las chapas, como hicieron los veteranos, pero también a la Nintendo, a la Xbox Live y a la Play Station.

En España, esta generación, llamada también «Nocilla», es una de las más preparadas de la historia. Son la versión nacional de los JaSP anglosajones: «Jóvenes, aunque sobradamente preparados». Son universitarios y saben idiomas. Pero a la que la generación precedente (a veces denominada por ello «generación tapón»), los bajos sueldos, la sobreabundancia de licenciaturas y los cambios sociales les han impedido llegar a donde merecían. Es por ello que también se denomina «generación perdida».

Comparten piso, no tienen coche, ni casa, ni hijos y asumen con resignación que el futuro no va a ser como creían. Forman el grueso de la legión de mileuristas del mercado laboral español. Citando la *Wikipedia*, se trata de «una promoción humana de jóvenes trabajadores que con poco más de mil euros debe sostener una vida de adultos, por lo cual no pueden permitirse hijos ni relaciones estables y, aunque están mejor formados que sus jefes y saben idiomas y manejan instrumentos informáticos que estos no conocen, son sistemáticamente ninguneados y despreciados por ellos y no acceden a puestos de superior retribución. Son individualistas y carecen de conciencia de clase social. Son víctimas de hipotecas abusivas y emplean casi todo su dinero en el ocio, dejando entrever, además, una cada vez más acusada inmadurez».

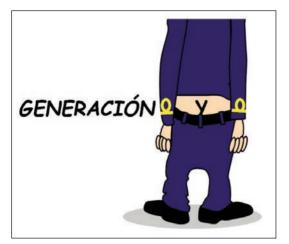
Al parecer, hay estudios científicos que demuestran que utilizan más el lado izquierdo del cerebro, que es el lado lógico-analítico.

En la Armada, son las primeras promociones con mujeres en sus filas y en las que el número de oficiales que proceden de «fuera de la empresa» se va incrementando poco a poco. Se curten en las F-100 y viven la desaparición del Pacto de Varsovia y la reconversión de la OTAN

Por lo general, su pareja también trabaja, por lo que la promoción profesional, cuando lleva aparejada el cambio de localidad, supone un serio problema. La conciliación la entienden como tiempo para los hijos.

Generación Y (nacidos entre 1984 y 1993)

La Generación Y, también conocida como la del «Milenio», tiene unos rasgos muy característicos. Recuerdan vívidamente el 11-S, pero apenas tienen memoria de la caída del Muro de Berlín. Desde muy pequeños han estado rodeados por la inseguridad, por lo que están acostumbrados a convivir con ella. Su niñez ha estado marcada por la circunstancia habitual de que



ambos progenitores trabajaban y tendían a compensar su falta de dedicación hacia ellos con la compra de videoconsolas, móviles, notebooks y tablets, que pasaron a constituir el centro del mundo de estos niños. Sus abuelos, en quienes recayó muchas veces su cuidado debido a las obligaciones de los padres, han participado activamente en su crianza y educación y han contribuido al producto resultante con su talante consentidor.

Estos jóvenes, que ahora

rondan la treintena, escriben *blogs*, escuchan permanentemente su reproductor MP3 y bajan música de Internet. Se relacionan a través de las redes sociales y permanecen conectados mediante sus dispositivos las 24 horas del día. Sienten verdadero pánico a quedarse sin batería o a estar en lugares sin cobertura.

Adoran YouTube, tienen cuentas de Facebook, Twitter e Instagram y se comunican por WhatsApp cada pocos segundos, con un lenguaje absolutamente críptico para las generaciones anteriores, en el que abundan los emoticonos.

Buscan el conocimiento en Internet más que en los profesores o en los padres. Según los sociólogos, han sido adolescentes sin disciplinar, sin socializar, sin respeto a la autoridad y sin filtro a lo que decían o hacían, en tanto que toda su vida había de girar en torno a sus gustos personales y su comodidad.

Como consecuencia, son impacientes, lo quieren todo ya; toman decisiones en tiempo real y exigen inmediatez en las respuestas y en los resultados. Ello lleva a que manejen muy bien el presente, que no les interese mucho el pasado y que se despreocupen por el futuro. Vivir plenamente el presente (*carpe diem*) es su consigna. Son derrochadores, administran mal su dinero.

En lo profesional, buscan el equilibrio entre su vida personal y laboral porque han visto a sus padres quedar insatisfechos o salir malparados tras haber dedicado su vida al trabajo. Tienen escaso sentido de la responsabilidad y del compromiso y no encuentran ningún reparo en cambiar de actividad o empresa si en la que están no cumple con sus expectativas. Le dan gran importancia a lo emocional y detestan la insensibilidad de las organizaciones. Valoran el diálogo de igual a igual, que ven como el mejor reconocimiento.

Al contrario de la generación que les precede, utilizan más el lado derecho del cerebro, vinculado con la creatividad. Para que rindan plenamente en el trabajo, es necesario que las tareas que se les asignen les diviertan, les moti-

ven o que sientan que benefician a su crecimiento personal. Por tal motivo, desprecian las labores rutinarias, y la educación convencional choca con ellos.

Entienden la juventud como la etapa de la experimentación, de viajar y de formarse, de desmantelar y volver a formar relaciones. Es también el tiempo para la prueba de opciones laborales.

En resumen, cuentan con una mejor educación, han viajado bastante y se encuentran cultural y tecnológicamente conectados en un mundo global; pero, por otra parte, siguen viviendo con sus padres y tienen problemas para equilibrar sus presupuestos personales. Sus relaciones tienen una elevada probabilidad de fracasar a corto plazo, pero ello no les afecta con la misma profundidad que a otras generaciones, y a diferencia de las anterior y posterior (X y Z), caracterizadas por su pesimismo, ven la vida con esperanza.

En la Armada, como hemos dicho, este grupo está formado por los oficiales más jóvenes; es decir, constituye la práctica totalidad de los oficiales subalternos en las unidades operativas. Por razones obvias, es la generación con una esencia menos afín a la vida en la Armada, fundamentalmente basada en la disciplina, el compromiso, la lealtad, la austeridad y la rutina. Por lo tanto, a aquellos que eligieron la (probablemente) profesión más apartada de su ADN generacional hemos de suponerles una especial vocación y hasta asignarles la etiqueta de *rara avis* entre los de su «especie».

Es habitual verlos en los puentes de los barcos montando guardia con el iPad bajo el brazo y pegados al ordenador la mayor parte de su tiempo libre. A diferencia del resto de generaciones, dan prioridad a su ocio respecto a su trabajo, por lo que es muy frecuente que sean los primeros en abandonar el destino al toque de retirada, sin sentirse en absoluto culpables.

Generación Z (nacidos a partir de 1994)

Es la que ahora puebla las universidades (y la Escuela Naval), la que ha nacido en la abundancia y ha crecido en la crisis, lo que determina su paradójica esencia dual, consumista y pesimista. Esta generación ha nacido rodeada de dispositivos electrónicos, lo que le provoca una enorme dependencia de ellos. Por el mismo motivo, se adaptan de manera extraordinaria a las nuevas tecnologías, como ninguna otra.

Al igual que la generación Y, se trata de niños cuyos padres trabajan fuera de casa, cuidados por sus abuelos. Coincide con el período de más bajo crecimiento demográfico en España (de hecho, es crecimiento negativo, como dirían nuestros políticos) y una alta proporción son hijos únicos.

La generación Z está acostumbrada desde muy temprana edad a las interacciones sociales mediante medios virtuales. Su sociedad existe en Internet, único lugar donde su mente se abre plenamente y en el que expresan con confianza sus propias opiniones; por ello, las interacciones sociales reales representan un

TEMAS PROFESIONALES



desafío para muchos y hablar en público les resulta un reto casi insuperable.

Es por ello que se les llama también la generación «silenciosa, iGen y generación Net». Es además la de las mascotas virtuales (Tamagochi), de los Pokemon y de Harry Potter (única experiencia como lectores de ocio para muchos de ellos).

Dan más importancia a la inteligencia y a la tecnología que a la educación y al esfuerzo. Son muy individualistas y

conceden un valor a la familia menor que el del resto de generaciones; no confían en la política, no se preocupan demasiado por los convencionalismos y normas sociales y tienden a ser malos oyentes. Por todo ello, se vaticina que va a tener serios problemas para consolidar relaciones de pareja y unidades familiares y también para dirigir y educar a las generaciones venideras.

Aceptan la diversidad como algo natural, por lo que son más tolerantes. Por lo general, tienen unos valores éticos y morales superiores a los de las generaciones X e Y, están más comprometidos con su entorno, pero también menos inclinados a las medidas drásticas o violentas para la defensa o consecución de sus ideales. La conciliación la entienden como tiempo para ellos mismos.

Como ya he dicho, es la generación de los futuros oficiales que ahora nos toca educar en la Escuela Naval. Es también la que va a experimentar el modelo educacional de Bolonia, que ha supuesto tener que sacrificar parte de la formación tradicional del oficial de Marina para acomodar los créditos requeridos por el grado universitario.

Por todo ello, será esencial incidir en aquellos aspectos más débiles de su esencia generacional (relaciones interpersonales, oratoria) y, no menos importante, explotar sus fortalezas (dominio de la tecnología, valores morales, tolerancia).

La sinergia de la diversidad

¿Cómo puede explotarse la diversidad generacional en beneficio de la organización? El siguiente cuadro trata de sintetizar la esencia de cada una:

	VETERANOS	Baby-boomers	x	Y	z	
Ante la vida	Continuistas Conservadores Prudentes	Pesimistas	Escépticos	Esperanzados	Pesimistas Individualistas	
Ante el trabajo	Sumisos Dedicados	Ambiciosos Competitivos	Poco comprometidos	Buscan la diversión Decididos	Adaptables Responsables	
Ante la autoridad	Respetuosos	Amor/Odio	Desinterés	Ambigüedad	Interés	
Ante la diversidad	Rechazo	Aceptación muy renuente	Aceptación renuente	Aceptación	Aceptación total	
Liderazgo	Basado en la jerarquía	Basado en el consenso	Basado en la competencia profesional	Colectivo	Propio	
Conciliación	Seguridad y estabilidad	Tiempo para la familia	Tiempo para los hijos	Tiempo para el ocio	Tiempo para uno mismo	
Fortalezas	Estabilidad y dedicación	Ambición Capacidad de trabajo	Competencia profesional Capacidad lógico analítica	Creatividad Dominio de las tecnologías Tolerancia	Dominio de las tecnologías Adaptabilidad Tolerancia	
Debilidades	Intolerancia Rechazo al cambio Escaso dominio tecnologías	Trato con siguientes generaciones Escaso dominio últimas tecnologías.	Inmadurez Falta de compromiso	Impaciencia Falta de compromiso	Relaciones interpersonales Oratoria	

Es evidente que todos tienen muy distintas actitudes ante la vida y el trabajo y que reúnen importantes cualidades, pero también graves carencias.

Además podemos apreciar que, en muchos casos, sus cualidades se complementan. Así, por ejemplo, la combinación de las generaciones X e Y propicia la unión de la lógica y de la creatividad. Lograr la adecuada sinergia de mimbres tan diferentes es el reto al que hoy se enfrentan las grandes organizaciones, y su estudio ya no se contempla como un simple ejercicio académico, sino como algo de enorme valor y trascendencia.

Pero lo más importante, a mi modo de entender, ahora que el liderazgo (1) está generalmente reconocido como uno de los activos más valiosos de cualquier organización (y también lo está su carácter situacional), es comprender que cada generación responde de forma distinta a los estímulos y que para motivar a un joven oficial pueden no valer las mismas cosas que funcionaban en el pasado.

El estudio «Generación y talento 2012», realizado por el Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE), analiza qué aporta cada generación a la organización y qué aprende una de la otra. Se basa en una encuesta en la que

^{(1) «}El Liderazgo puede definirse como la capacidad personal del que dirige un grupo humano para influir en sus componentes de forma que estos trabajen cohesionados y con entusiasmo en la consecución de objetivos supeditados a un fin común y superior». (Modelo de Liderazgo de la Armada).

TEMAS PROFESIONALES



participaron más de 400 personas expertas en Recursos Humanos de España y América Latina. De ella se obtiene que la generación Y aprende de los *baby boomers* compromiso y visión estratégica y de negocio. A su vez, estos asimilan de la generación Y a usar diferentes canales de comunicación.

Por otra parte, para un jefe es muy importante entender lo que motiva al subordinado, así como aquello que más le cuesta aceptar. Los actuales capitanes de fragata han sido educados en «echar al trabajo las horas que haga falta» y esperan lo mismo de sus subordi-

nados. Pero los que tengan a sus órdenes alféreces de navío han de ser conscientes de que retenerlos a bordo sin una razón de peso supondrá para ellos un motivo de descontento, cuyas proporciones escapan a la capacidad de comprensión de un *baby boomer*. Asimismo, lograr convertir las tareas rutinarias y cotidianas en algo divertido y motivante pasa de ser algo conveniente a casi absolutamente necesario.

El *Modelo de Liderazgo de la Armada* promulga la creación de un entorno agradable de trabajo como uno de los pilares del liderazgo, algo muy importante para los jóvenes de las generaciones X y Z y absolutamente imprescindible para los de la Y. La generación de confianza, otro de los pilares del modelo, será un elemento clave para ilusionarles y lograr que den lo mejor de ellos.

Del mismo modo, los jóvenes oficiales, conscientes de que es uno de sus puntos débiles, deben trabajar su automotivación, sus habilidades para las relaciones personales y su compromiso y, al mismo tiempo, han de tratar de conocer la esencia que caracteriza a sus mandos para analizar con mayor objetividad sus actitudes e inclinaciones. Ello les ayudará a comprender mejor, por ejemplo, que pocas cosas pueden revolver tanto las entrañas de un comandante *baby boomer* que ver a sus oficiales salir zumbando por el portalón al toque de retirada.

Más facetas: aun siendo contrarias a lo más íntimo de las generaciones dirigentes (veteranos y *baby boomers*), para los que la presencia física en el puesto laboral es casi sagrada, la organización debería ir aceptando como algo natural modalidades laborales y de formación que favorezcan la conciliación

en la forma que la requieren las generaciones más jóvenes, como pueden ser el teletrabajo, el *networking* o la enseñanza *on line*.

En fin, ni soy sociólogo ni es mi intención en este modesto trabajo llevar a cabo un análisis más profundo. Seguro que a las mentes analíticas de la generación X o a las creativas de la Y se les ocurren muchas formas de derribar esas barreras y de potenciar la sinergia de la diversidad. He pretendido tan solo llamar la atención sobre algo a lo que creo que no se ha prestado aún excesiva atención en la Armada y que otras empresas y organizaciones conceden cada día mayor importancia. Espero haberlo conseguido.

BIBLIOGRAFÍA

Estudio de diversidad generacional en Europ Assistance, 2013.

Liderando varias generaciones: una oportunidad para la sinergia. INCAE Business School, 2012.

Generación y talento 2012. Centro Internacional Trabajo y Familia del IESE.

Diversidad generacional. Fundació Factor Humà, 2012.

Wikipedia (diversos artículos).

