

Vivir y trabajar en  
la era de la longevidad

# LA VIDA de 100 AÑOS

*LYNDA GRATTON & ANDREW SCOTT*

CAPÍTULO 6 | ETAPAS

## Capítulo 6

# Etapas

## Nuevos fragmentos de tiempo

El regalo de una larga vida es, en definitiva, el regalo del tiempo. En este largo devenir del tiempo, es posible esculpir una vida de llena de significado y de propósito. El violinista Stephen Nachmanovitch lo plasmó en su reflexión sobre la creatividad:

“Si nosotros trabajamos creyendo en el largo devenir del tiempo, construiremos catedrales; si trabajamos de trimestre en trimestre fiscal, construiremos feos centros comerciales”<sup>1</sup>.

Liberados de la camisa de fuerza de la vida de tres etapas, vemos cómo surgen nuevas etapas que nos dan oportunidades de modelar una vida equilibrada, con activos tangibles e intangibles, con momentos de depreciación y acumulación. Durante una larga vida, tendremos la oportunidad de construir catedrales en lugar de centros comerciales.

Vivimos en primera persona esta experiencia siempre que debatimos con nuestros estudiantes en el *Master* de la *London Business School* acerca de las nuevas etapas que se pueden construir. Este es un grupo de gente joven de todo el mundo, con sus mentes frescas tras su recién logrado grado, y que dedican un año en la escuela de negocios a aprender las bases de la gestión empresarial. Los autores estamos impresionados por su grado de reflexión y discernimiento. Muchos de ellos entienden de manera implícita estas nuevas etapas y ya están embarcándose en ellas o están planificando hacerlo. De hecho, algunos esperan animar a sus padres a leer este libro para que entiendan lo que están haciendo y por qué ello cobra sentido. Pensaban que sus padres verían sus aspiraciones profesionales como un tanto subversivas, cuando en realidad todo lo que están planificando, es subvertir el modelo dominante de la vida profesional de tres etapas.

Cuando esbozamos las posibles vidas de Jimmy y Jane, ambos hacen uso de etapas que pensamos que están emergiendo como opciones reales para la mayoría de las personas, a medida que sus vidas se rees-

estructuran para dar respuesta a la mayor longevidad. En este capítulo, vamos a desarrollar con más detalle las características de estas nuevas etapas: el Explorador, el Productor Independiente y la del Portafolio. También examinaremos los diferentes tipos de transición que surgen de esta vida de múltiples etapas.

Quizás suene algo demasiado trascendente hablar de nuevas etapas en la vida, pero esto ha sucedido ya con anterioridad y, a menudo, por razones en conexión con la longevidad. Durante la mayor parte de la historia del hombre solo hubo dos etapas: ser un niño y ser un adulto. A lo largo del tiempo, la frontera entre la infancia y la edad adulta fue cambiando,<sup>2</sup> y durante el siglo veinte surgieron dos nuevas etapas: adolescentes<sup>3</sup> y jubilados<sup>4</sup>. Estas diferentes y ahora estándar etapas de vida, se originaron al final del siglo diecinueve y se instauraron definitivamente con Jack y su cohorte de *baby boomers* después de la Segunda Guerra Mundial. La aparición de estas dos etapas supuso una importante corriente de innovación social, y provocó importantes cambios en la legislación de los estados, en las políticas empresariales y en las conductas sociales. Sospechamos que el siglo veintiuno será testigo del mismo grado de experimentación y cambio social antes de que estas nuevas etapas sean adoptadas como lo fueron las tres etapas tradicionales.

Eso constituye el porqué todos nosotros estamos participando en un gigantesco experimento social. A veces como individuos, otras en grupos, quizás en unidades familiares o en comunidades de amigos, estamos dando lugar a nuevas formas de vida y tomando muchos caminos alternativos. La diversidad es intrínseca a la vida de 100 años más que un mero rasgo de la experimentación. Cuando las personas se desplazan de tres a múltiples etapas, tendrán muchas alternativas para secuenciarlas y cada una tomará opciones muy diversas. Anteriormente hemos esbozado algunos de los posibles escenarios por los que navegarán Jimmy y Jane. Por supuesto que habrá más opciones y algunas etapas serán más atractivas, lo que resultará en una gran variedad de combinaciones y secuencias.

Visto desde el marco de la vida de tres etapas, la experimentación es peligrosa. Los caminos no convencionales son vistos invariablemente como sospechosos por las empresas y pueden tener consecuencias duraderas en nuestra carrera profesional. Dado el elevado grado de

experimentación que supone la vida de 100 años, el final de la filosofía de caminar unos detrás de otros va a exigir que las compañías respondan a sus empleados de forma mucho más flexible. William Faulkner, en su obra *The Wild Palms* sugiere que aquellos que se desvíen de la marcha generalizada del “caminar unos detrás de otros”, se arriesgan a caminar sin rumbo hacia la muerte. El final de la vida de tres etapas, el final de la marcha en formación y el auge de la experimentación en estructuras y secuencias conlleva necesariamente una actitud mental mucho más abierta.

La experimentación y variedad de secuencias en la vida, está en el corazón del final de la ecuación que, de forma simplista, relaciona la etapa con la edad. La última vez en la que surgieron etapas – adolescentes y jubilados – fueron etapas localizadas en edades concretas. Tienes que ser joven para ser adolescente y mayor para ser un jubilado. Lo que resulta fascinante en relación con estas nuevas etapas es que contienen muchas características que son agnósticas respecto a la edad.

Aunque centremos nuestra atención en las etapas emergentes, entendemos que éstas no sustituirán a elementos de las tres etapas tradicionales (educación, trabajo y jubilación) ni serán redundantes ni desaparecerán de las opciones individuales de cada uno. Todavía seguirá habiendo períodos en los que tendremos que concentrarnos en generar activos financieros, para lo que será crucial dedicarnos en cuerpo y alma al trabajo. De hecho, dado que habrá más etapas no lucrativas a lo largo de nuestras vidas, las etapas en las que nos dediquemos a maximizar nuestros activos financieros serán todavía más intensas. De hecho, así como en la etapa de trabajo tradicional las personas frecuentemente se enfrentaban a la imposibilidad de dedicarse a sus activos intangibles, quizás en la vida de múltiples etapas este factor se vea acentuado durante las etapas de acumulación de activos financieros, de tal forma que sirva de red de seguridad para las etapas no lucrativas.

No hemos diseñado cada una de estas nuevas etapas de forma abstracta. Al contrario, podemos decir que es el resultado de inferencias obtenidas de lo que sucede a nuestro alrededor y también de observaciones realizadas sobre tendencias emergentes. En el proceso de definición de estas nuevas etapas, no hemos pretendido reflejar todas las formas en que los individuos y la sociedad responderán a una mayor longevidad.

Sin embargo, pensamos que es probable que estas nuevas etapas surjan con frecuencia, porque responden a algunas de las mayores grietas que están apareciendo en el concepto tradicional de la vida de tres etapas y porque crean más oportunidades para las personas para abrazar el regalo de una larga vida.

## **Esencia de juventud**

Uno de los aspectos más interesantes del nacimiento de estas nuevas etapas es que son agnósticas respecto a la edad. En una vida de tres etapas, la edad es un directo indicador de la etapa y esta fusión de edad y etapa supone una progresión lineal simple en términos de vida. Como refleja el mito de la esfinge “existe sobre la tierra un ser bípedo y cuadrúpedo, que tiene solo una voz, y es también trípode. Es el único que cambia su aspecto de cuantos seres se mueven por tierra, aire o mar”. Dentro de una vida de múltiples etapas y dada la variedad de formas de emprender actividades, la ecuación de edad y etapa ya no es algo lineal, así que las tres etapas que describiremos en este capítulo, el explorador, el productor independiente y el portafolio, son ilustrativas de diferentes formas de vida y realizables en distintas edades.

El desacoplamiento entre edad y etapa, supondrá que determinadas características asociadas previamente a edades específicas, se extenderán más transversalmente a lo largo de la vida. Veremos en particular cómo la vida de múltiples etapas requiere que a todas las edades seamos capaces de retener rasgos asociados a los jóvenes: juventud y plasticidad, diversión e improvisación y la capacidad de poner en marcha nuevas iniciativas.

## **Juventud y plasticidad**

El fenómeno del incremento de la longevidad frecuentemente se entiende como el proceso de envejecimiento y el planteamiento habitual consiste básicamente en asumir que la gente será anciana durante más tiempo. Nosotros pensamos que, por el contrario, hay poderosas fuerzas que nos harán más jóvenes durante más tiempo – lo que Robert Pogue Harrison<sup>5</sup> denomina “Esencia de Juventud” o la facultad de estar dotado de juventud o de crecer manteniéndonos jóvenes.

Este estado de juventud refleja en parte la elongación de la adolescencia. Los humanos somos la especie que, durante un periodo de tiempo más prolongado, es dependiente tanto social como económicamente. La ventaja evolutiva de una etapa juvenil prolongada es el hecho de que hay más tiempo para la formación, lo que nos asegura que el adulto opere sobre la base del aprendizaje de generaciones pasadas más que simplemente sobre su intuición. En una larga vida tiene todo el sentido que extendamos aún más nuestra inversión en educación. La adolescencia es una época de flexibilidad – un tiempo de descubrimiento de opciones y de mantenerlas abiertas más que de asumir compromisos. Con la extensión de nuestra vida, las opciones se convierten en más valiosas, al mismo tiempo que se alarga el período en el que exploramos y abrimos estas opciones.

Echemos la vista atrás a las fotos de cuando nuestros abuelos tenían 16 o 17 años. En dichas fotos veremos que a dicha edad ya tenían semblantes serios que denotaban muchas experiencias y constataremos que iban vestidos de forma que casi no se les podía distinguir de sus padres. Ahora analicemos fotografías de los años 50 y veremos cómo a esa misma edad los chicos ya no se parecían tanto a sus padres y vestían de forma mucho más juvenil. Su estilo marca la aparición de la adolescencia – un fenómeno social totalmente nuevo en aquella época. Ahora echemos un vistazo a fotos actuales de personas de 20 y 30 años. Está ocurriendo un fenómeno similar – pero a una edad más tardía. Estas personas tienen la misma experiencia juvenil y el mismo aspecto de aparentar estar liberados de responsabilidades que los adolescentes de los años 50, pero en una franja de edad más avanzada que puede llegar incluso hasta los 30 años.

A pesar de ello, la “esencia de juventud” es más que la elongación de la adolescencia. Es posible que actualmente, a lo largo de todas las edades, las personas tengan un comportamiento más joven que la generación anterior, y pensamos que las nuevas etapas que surgen en una vida de 100 años, actuarán como vehículo para lograrlo. Una vida de 100 años, con sus múltiples etapas y transiciones requiere flexibilidad y plasticidad, así que será muy útil poder retener características de nuestra adolescencia y proyectarlas en nuestra edad madura. En términos de biología evolutiva, ello se denomina “neotenia”, es decir, poder aplicar y desplegar en nuestra edad madura, capacidades típicas de nuestra adolescencia. Desde una perspectiva evolutiva, los jóvenes

tienden a ser más adaptativos y más flexibles que los adultos porque todavía no han desarrollado la mentalidad conservadora, los hábitos fijos y rutinas de los adultos y tienen la adaptabilidad y plasticidad de la adolescencia. La rigidez y los hábitos fijos pueden encajar bien en el modelo de vida lineal de tres etapas, durante la cual hay poca necesidad u oportunidad de cambio. En una vida más larga y de múltiples etapas, la rigidez será contraproducente y la juventud un rasgo muy valioso. En cualquier caso no solo son las fotos de los veinteañeros las que muestran más jovialidad. Las personas de 50 y 60 años también parecen ahora mucho más jóvenes que nuestros abuelos a su misma edad – tanto físicamente como también en la forma en que visten y se comportan.

Hay también otro aspecto de la vida de 100 años que nos llevará hacia una mayor plasticidad. A medida que el binomio edad-etapa desaparece, aparecerán asombrosas oportunidades para que las personas de distintas edades se mezclen entre sí. Históricamente, edad y etapa se equiparaban, de forma que las personas de la misma edad tendían hacia las mismas experiencias y rutinas y, conforme el modelo de vida de tres etapas se afianzaba, se producía mayor separación entre las edades. De hecho, los sociólogos Gunhild Hagestad y Peter Uhlenberg,<sup>6</sup> sugieren que las sociedades occidentales han ido segregando a jóvenes, adultos y ancianos mediante mecanismos asociados a la vida de tres etapas. Ello refuerza el vínculo entre edad y etapa que a su vez es potenciado por las instituciones educativas, las normas de trabajo y la jubilación, enfocadas, cada una de ellas, hacia distintos grupos de edad.

Hagestad y Uhlenberg rechazan esta segregación por edad. Dicen que lleva a un menor respeto hacia los mayores, a denegar el rol tradicional de consejeros de los mayores y a una escasa integración social de los jóvenes. Así que quizás uno de los impactos más interesantes de la vida de múltiples etapas sea que la desconexión entre edad y etapa hará remover esta segregación institucional por edades. Cuando diferentes edades se comiencen a mezclar con facilidad en actividades compartidas, los estereotipos de cada edad desaparecerán en consecuencia. Esto proporciona la oportunidad de que todo el mundo sea capaz de atrapar vigorosamente la flexibilidad, el desparpajo e insolencia de la juventud y la sabiduría y capacidad de visión de la edad madura.

## Juego e improvisación

Lo que distingue a los humanos de los robots y de la inteligencia artificial es su capacidad para ser innovadores y creativos, para jugar e improvisar. Períodos intensos de dedicación al trabajo son raramente momentos de juego, y aunque a muchos altos directivos les gustaría que así fueran, la realidad es que buena parte de ellos son conscientes de que el propio diseño del trabajo impide dedicar tiempo a promover la creatividad. Nos preguntamos si estas nuevas etapas, libres de las ataduras del trabajo convencional, podrían aportar un lugar común para el juego y la improvisación.

Vimos algo de esto en las vidas de Jimmy y de Jane. Lo que caracteriza el escenario de portafolio de Jimmy es su pasión por realizar la transición hacia algo que realmente le motiva: construir una vida profesional con muchos elementos que tienen gran significado para él. O pensemos en la joven Jane explorando Argentina y Chile y caminando por los mercados callejeros de Buenos Aires; trabajando con Sam para montar la empresa que realmente querían; tomando esa corta transición a sus 45 años para volver a reengancharse con sus hijos y padres; o a sus 60 años regresando a sus lugares predilectos de América del Sur; o a sus 70 años haciendo confluír su experiencia y juventud para construir un portafolio lleno de ideas y trabajos interesantes.

Estos son momentos cuando nuestra personalidad está jugando e improvisando. Liberados de las ataduras del trabajo diario y sin descanso, son momentos que dejan que nuestro espíritu se libere y crezca<sup>7</sup>. Nos ayudan a descubrir que el juego no es lo que haces, sino cómo lo haces. Parte del tiempo se dedica a ese maravilloso término que usan los antropólogos, “hacer cabriolas” – la “aparentemente inútil elaboración y ornamentación de la actividad que desarrollamos”<sup>8</sup>. Stephen Nachmanovitch lo describe así:

“Hacemos cabriolas cuando brincamos en lugar de caminar, cuando tomamos la ruta con vistas panorámicas antes que la ruta más directa, cuando nos interesan más los medios que los fines. Es algo libertino, excesivo, exagerado y antieconómico”.

Durante parte de su vida Jane está “haciendo cabriolas”, experimentando con toda clase de combinaciones, dedicada al simple placer de actuar. Cuando está en su estado más juguetón no se pregunta ni “por qué”



ni qué es lo que ella inmediatamente logrará. De hecho, en cuanto ella le ponga un precio, dejará de ser un juego. En sus viajes y sus acciones ella encuentra su auténtica voz, permitiéndose escuchar a su intuición e improvisando, llevando esta intuición a la acción.

## **Emprender nuevas acciones**

Estas nuevas etapas crean oportunidades para tomar nuevas iniciativas y a través de ellas tenemos la posibilidad de aprender mediante la experiencia. Todos, básicamente, aprendemos mediante la acción y estas nuevas etapas son una maravillosa oportunidad de hacer, de tomar acción y de pensar en cómo nos sentimos. Cuando Jane caminaba por las calles de Río de Janeiro, ¿cómo se sentía? ¿estaba tensa, intrigada, expectante? Si ella pudiera recordar conscientemente cómo se sentía en aquellos momentos, entonces podría implicarse en lo que la terapeuta Janette Rainwater denominó el “arte cotidiano de la auto-observación”<sup>9</sup>. Este es un proceso de auto-interrogación sobre cómo un individuo gestiona su tiempo a lo largo de su vida. Trata de pensar sobre el tiempo de forma positiva, permitiéndonos que la vida sea realmente vivida, en lugar de verla como una cantidad de tiempo finita que se va acabando. Tal como lo enmarca el sociólogo Anthony Giddens:

“Tomar el control de nuestra vida implica riesgos, porque significa confrontar una diversidad de posibilidades abiertas. El individuo debe estar preparado para realizar una ruptura más o menos intensa con el pasado, en caso necesario, y para contemplar cursos de acción novedosos que pueden no estar guiados por hábitos previamente establecidos<sup>10</sup>”.

Estas nuevas etapas nos proporcionan muchas oportunidades para estas nuevas acciones y el aprendizaje experimental que se deriva de ellas: oportunidades para cuestionarnos viejos hábitos y rutinas, para desafiar estereotipos y para experimentar con nuevos modelos de integrar las diferentes partes de la vida.

## **Convertirse en un Explorador**

Cuando pensamos en la etapa de exploración, pensamos en sensaciones tales como excitación, curiosidad, aventura, investigación y ansie-

dad. Sin estar atados ni establecidos a sitio alguno, nos sentimos ágiles y ligeros, manteniendo nuestros compromisos financieros en niveles mínimos para así podernos mover fácilmente. Este es un período de descubrimiento: viajando para descubrir cosas alrededor del mundo y también descubriendo cosas sobre nosotros mismos.

Siempre ha habido exploradores – personas que han dedicado sus vidas a explorar y viajar, buscando nuevas experiencias y saliéndose de la vida de tres etapas. El concepto de un año sabático tras la universidad ya se ha convertido en una etapa de vida bastante asumida en algunos países y puede encajar en el patrón de conducta de explorador. Sin embargo, lo que nosotros entendemos por un explorador es un concepto más radical de estas conductas.

Esta exploración no es un año sabático planificado, sino una nueva etapa más prolongada. Los exploradores están investigando el mundo alrededor de ellos, descubriendo lo que hay ahí afuera, cómo funciona, lo que les gusta y en qué son especialmente buenos. La etapa de exploración comienza con desvincularse de la vida del día a día: trasladarse a una nueva ciudad para conocer a otros, o viajar por un nuevo país para conocer su estilo de vida. La exploración funciona mejor cuando no es simplemente observación, en el sentido en el que un turista observaría una ciudad. Es un proceso de compromiso, en el mismo sentido que cuando Jane se comprometió con los vendedores de comida callejera en América del Sur y fue descubriendo de forma activa cómo trabajaban. No todos los exploradores tienen el mismo propósito.

Algunos serán *buscadores* – saliendo de viaje para explícitamente dar respuesta a alguna pregunta. Inician su camino en la dirección hacia donde piensan que está su destino y la respuesta a su pregunta, pero sin estar seguros de ello. Una analogía sería la búsqueda de Stanley para encontrar las fuentes del Nilo. Él y su acompañante no conocían el camino que tomarían, pero sí tenían una idea clara de cuál sería su destino. Actualmente vemos a los exploradores partir de viaje con preguntas como estas: ¿Qué es lo realmente importante para mí? ¿Qué me interesa y me preocupa? ¿Quién soy yo? El viaje en el que se embarcan está diseñado para encontrar las respuestas a todas estas preguntas.

A otros exploradores no hay ni una sola pregunta que los guíe. Estos son los aventureros sin otro objetivo que el disfrute diario del descubri-

miento – ellos están “haciendo cabriolas”. En sus aventuras, crean las historias que narrarán sus vidas futuras: aquello que vieron, con quienes se encontraron, lo que aprendieron. En algún sentido es la esencia real de ser humano – la maravillosa libertad de lanzarse a la aventura de descubrir el mundo. A lo largo de 100 años de vida, podemos imaginarnos que muchas personas querrán embarcarse en sus propias aventuras.

Explorar da mejores resultados cuando se trata de un período de experimentación genuina, lo más diverso posible. Cuando Jane exploró a fondo Latinoamérica, pudo contrastar su vida con otras personas y tuvo que poner a prueba sus propios valores y prioridades. Fue también durante este período de exploración cuando ella tuvo tiempo y ganas para ensanchar sus redes y hacerlas más diversas. A medida que sus redes crecían en diversidad de contactos, fue capaz de pensar en muchas más opciones cuando reflexionaba sobre sus posibles identidades en el futuro.

La psicología de la etapa de exploración es interesante. Los exploradores ensanchan las fronteras de su existencia, situándose fuera de la norma y confrontándose con el comportamiento de los demás. Ellos están situándose en, lo que denomina el profesor del MIT Otto Scharmer, el “filo del sistema”<sup>11</sup>, y haciéndolo, aportan un rayo de luz sobre sus propias hipótesis y valores.

## **Vivir todo un crisol de experiencias**

Los mejores períodos de exploración conllevan todo un crisol de experiencias. Cuando los estudiantes de liderazgo, Warren Bennis y R. Thomas entrevistaron a reconocidos líderes globales, descubrieron que uno de los rasgos comunes que compartían dichos líderes, que, a su vez, tenían un alto concepto de sí mismos y unos principios morales muy sólidos, era que contaban con todo un crisol de experiencias<sup>12</sup>. Estos eran episodios en sus vidas en los que experimentaron de forma pasional la vida de otros: el dolor y la angustia, la excitación y el disfrute. Ellos estaban, de alguna forma, caminando en los zapatos del resto. Estas experiencias adoptaban muchas formas, desde simplemente vivir en otra ciudad o a dedicar su tiempo en un contexto completamente diferente, como por ejemplo un campo de refugiados. Philip Mirvis, que ha investigado sobre el impacto de estas experiencias, piensa que aunque la mera experiencia en sí misma es fundamental, es

necesaria una reflexión más íntima para tener la oportunidad de transformar la visión con que cada uno observa el mundo y después poder compartir esta narrativa personal con los demás<sup>13</sup>. Ello implica hacerse preguntas, observar detenidamente y escuchar con atención. Con esta profundidad y proceso de cuestionamiento, estas experiencias se convierten en momentos en los que las personas confrontan sus propios valores y piensan más profundamente sobre su identidad y en los roles que están desempeñando. Puede ser una época en la que la narrativa personal se vea confrontada por la narrativa del resto.

Largas vidas significan cambio y transformación – esta es la razón por la que los activos transformacionales son una nueva y tan importante categoría de activos. Estos activos son llevados a escena en situaciones difíciles que serán recordadas como experiencias vitales. Lo importante es que sean experiencias en primera persona, cara a cara y de carácter visceral, por lo que las vías indirectas de experimentar, como por ejemplo leer un libro o informarse a través de internet, quedan descartadas. En dichos momentos, las personas son capaces de captar la totalidad de la existencia humana: la vida que llevó a estas personas a esa situación, las presiones que soportan y las oportunidades que les esperan.

## **Explorar a cualquier edad**

Cualquiera puede ser un explorador a cualquier edad, pero hay tres períodos de la vida – de 18 a los 30 años, a mediados de los 40 y alrededor de 70 y 80 – que, para la mayoría de la gente, son ideales. A menudo hay períodos que delimitan transiciones naturales de la vida y, en esos momentos, un período de exploración nos serviría para algo más concreto: para acumular stock de activos, para entender mejor las distintas alternativas y para reflexionar más sobre nuestros valores y creencias.

Convertirse en un explorador podría ser una experiencia increíblemente rejuvenecedora en un momento tardío de la vida. Para aquellos que están en torno a los 70 años, enfrentarse a una larga vida se está convirtiendo en algo parecido a quedarse con el coche atascado en una rodada. Así que dejar la vida diaria un poco de lado y ser un aventurero podría jugar muy bien el papel de una revitalización, de forma que las personas se cuestionen su forma de vida habitual e identifiquen qué otras opciones pueden elegir. Esto es lo que vimos hacer a Jane durante toda su vida.

En el caso de Jimmy, a mediados de sus 40, este período de exploración probablemente tenga que ser más enfocado. Este es un momento en su vida en el que se va dando cuenta de que su planificación y el deteriorado estado de sus activos intangibles son insuficientes para asegurar sus objetivos futuros. Así que en un escenario dado, Jimmy se toma su tiempo para explorar nuevos caminos y comienza a salirse de su ruta actual, bien pisada. Está en proceso de búsqueda, de exploración, ya que asume la realidad de que se enfrenta a una vida potencialmente muy larga de tres etapas. En este instante, él tiene una idea clara de lo que no quiere, pero una idea mucho menos formada de lo que quiere. Necesita tiempo para experimentar, reflexionar y para comenzar a liberarse de los hábitos de su rol actual. Así que para Jimmy – y también quizás para otros de edad similar que decidan dedicar tiempo a explorar – este será un período en el que actividades como la formación y la reinención penetrarán en su plan de acción

El período más obvio de exploración se encuentra desde el momento en que las personas terminan su educación formal, hasta el comienzo de su década de los 30. Frecuentemente ellos son buscadores, aprendiendo más sobre sí mismos, pensando más sobre quiénes son, lo que les gusta y en lo que son buenos. Y dado que la exploración es un período de descubrimiento externo más que interno, están aprendiendo sobre quiénes son en un contexto que les pone a prueba y les confronta, provocándoles tensión pero a veces también disfrute.

## **Opciones, búsquedas y parejas**

Aquellos que, como Jack, se meten de lleno en el mundo corporativo durante su primera etapa, afrontan la posibilidad de que su temprana decisión sobre su carrera profesional se pueda convertir en un callejón sin salida, cuando el mercado laboral cambie o cuando no interpreten correctamente sus propias capacidades y aspiraciones. En el caso de Jack esto no tuvo mucha importancia; no tenía muchas opciones para elegir dado que su vida no tendría muchas transiciones y que solo trabajó durante cuarenta años. Aquellos con el regalo de una larga vida tendrán la oportunidad de elegir entre más y muy variadas opciones y también más decisiones que tomar, por lo que tomarse tiempo para analizar y elegir la alternativa correcta es sumamente importante: realizar un curso de especialización que refleje tus

intereses y que te apasione por su proyección de futuro; encontrar un trabajo que encaje con tus competencias y que te aporte significado, y que no te lleve a un callejón sin salida; eligiendo una empresa que comparta tus valores y que te aporte un contexto para desarrollar tus competencias y conocimiento; encontrando una pareja con la que pienses que puedes compartir una larga vida en común y que sea un buen complemento para ti; incluso posiblemente encontrando un socio para los negocios con el que puedas trabajar y con el que te puedas complementar en cuanto a tus capacidades y forma de trabajar.

Encontrar una buena pareja se convierte en un atributo básico en una larga vida, en parte porque las consecuencias de dicha unión duran más. También porque muchas uniones están teniendo lugar en lo que Giddens denomina una sociedad “post-tradicional”, en la que muchas de las prácticas tradicionales de encontrar pareja están languideciendo.

Algunas de las elecciones que hagamos podrán convertirse en buenas decisiones. Otras no, y sobre una vida más larga, los costes de tomar malas decisiones y cometer errores aumentan. Por eso no es sorprendente que Jane se tome bastante tiempo explorando sus opciones. El valor de encontrar un encaje óptimo – ya sea en cuanto a estilo de vida, carrera profesional o relación de pareja – es mayor en una larga vida y, por supuesto, los costes de un mal encaje o de un compromiso apresurado equivocado son mayores. El viejo refrán “vísteme despacio, que tengo prisa” se convierte en un potente eslogan en una vida de 100 años.

Pensamos que lo que hace a Jane y a su generación tan particular es que se concentran mejor en buscar sus opciones, en encontrar los emparejamientos más adecuados para sus intereses y en dar forma a su propia identidad. Ha habido un gran debate acerca de la cohorte generacional que compone Jane, denominados tanto como *Millennials* o Generación Y. Parte de dicho debate está estereotipado y peca de una excesiva generalización sobre lo que la Generación Y quiere o necesita<sup>14</sup>. Para nosotros, lo que realmente distingue a esta generación no es tanto el medio particular en el que nacieron sus miembros, sino que es la primera generación consciente de la vida de 100 años y, por ello, la planifica en consecuencia. Las opciones, los empare-

jamientos y la identidad personal son temas muy distintos para esta generación que para Jack, y su respuesta no es generacional, sino la de unos auténticos pioneros sociales cuyas acciones serán imitadas por generaciones venideras.

Consideramos los períodos de exploración como realmente críticos para entender las opciones y para intentar lograr encajar óptimamente. A pesar de ello, es innegable que dicha exploración se enfrenta a peligros y al riesgo de fallos. John Franklin y su tripulación nunca encontraron el camino a través de la Ruta del Polo Norte y la expedición de Scott tampoco nunca llegó al Polo Sur. Por esa misma razón, nosotros no esperamos que todas las personas se embarquen en una etapa de exploración. Algunas personas tendrán un fuerte sentido de su propia identidad y un profundo conocimiento de sus fortalezas y preferencias. Para ellos, canalizar su pasión para lograr su objetivo puede ser la mejor opción y asumirán el período de exploración como una diversión. Otros serán más conservadores y con tendencia a comprometerse a alcanzar ciertos objetivos financieros y a seguir una carrera profesional convencional tras terminar sus estudios. Para otros, podría convertirse en una etapa que cambie sus vidas. Pero solo puede ser así, si es un período de mucha actividad y descubrimiento. La etapa de exploración no es tiempo para sentarse y de no hacer nada y tampoco es una versión extendida del año sabático estudiantil. Es un período que se basa esencialmente en la reflexión y la planificación, y sin esta actitud hay riesgo de decadencia y depreciación de activos más que de renovación y de inversión.

## **Ser un Productor Independiente**

Está emergiendo una nueva etapa de actividad económica, que implica la creación de nuevas formas de emprendimiento o la construcción de nuevos patrones de alianzas y de empresas. Ello tiene lugar cuando una persona abandona un camino profesional convencional para iniciar su propia actividad empresarial. De forma semejante a la etapa de exploración, no va a estar limitado a ningún grupo de determinada edad. Las personas pueden convertirse en productores independientes en distintos momentos de sus vidas. Estos son creadores de trabajo más que buscadores de trabajo.

## Pop-ups y prototipos

Por supuesto que siempre ha habido emprendedores. La razón por la que nos referimos a productores independientes más que a emprendedores es reflejo de la escala y de la aspiración. Los productores independientes no están, en su mayoría, buscando construir una empresa duradera que crezca, prospere y sea posteriormente vendida. Estas son estructuras más transitorias; algunas tendrán un objetivo efímero, en busca de algo puntual. Estas iniciativas efímeras ponen todo el énfasis en la actividad, más que en el resultado – en la creación de la empresa, no en su venta. Hay un sentimiento de diversión y de experiencias de alta calidad alrededor de ellas, que nos remonta a nuestra juventud, tal como comentamos anteriormente. Así que no se trata de construir una entidad corporativa y de acumular activos financieros, sino más de dedicar un bloque de tiempo, en cualquier etapa de la vida laboral, comprometidos con un trabajo productivo independiente que nos genere recursos: hacer un producto, crear un servicio, construir una idea. Estos períodos de producción independiente jugaron un importante papel en las vidas de Jimmy y Jane, y aunque no aporten muchos activos tangibles, son muy importantes en el desarrollo de los intangibles.

Para muchos productores independientes, este es un momento de rápida experimentación dado que pronto descubren lo que funciona y lo que no. Otto Scharmer usa el término *prototipado* para describir esta actividad<sup>15</sup>. Sus observaciones sugieren que se obtienen mejores resultados cuando se mantiene una atención mental plena y se hacen ciclos cortos de prototipado para aprender más rápidamente. Frecuentemente, la etapa del productor independiente empieza con actividades de prototipado que todavía no son proyectos totalmente finalizados. Para aquellas personas que ya están trabajando, estas actividades de prototipado a menudo se hacen en paralelo con el trabajo diario, de tal forma que podrán comenzar antes algo nuevo, que en caso de que lo tuvieran que trabajar desde cero intentando hacer encajar todas las piezas perfectamente. Durante estos ciclos de prototipado, la intuición es un factor muy importante y gracias a ella el productor independiente logrará una mejor visión de sus posibilidades reales. Estos ciclos rápidos de prototipado aportan una retroalimentación constante a las personas, lo que les permite hacer evolucionar sus ideas y así aumentar las opciones de que sus proyectos tengan éxito.



## Aprender produciendo

La etapa de productor independiente se caracteriza por un período de acumular experiencia, aprender y producir. Aunque ganar dinero para financiar esta etapa sea importante y un buen indicador, esta etapa raramente será de acumulación significativa de activos financieros. Es el momento en que el aprendizaje mediante la producción realmente entra en escena.

Esta es una etapa que nos aporta una plataforma para poder fallar, lo cual es especialmente crítico. Dado que este es un período de relativamente pocos compromisos, es el momento para poder permitirse fallar, sin tener que asumir graves consecuencias por ello. La naturaleza emprendedora de la etapa de productor independiente puede aportarnos grandes enseñanzas a través de la acción: ¿Conseguimos la financiación necesaria para nuestro proyecto? ¿Logramos los recursos necesarios para operar? ¿Tenemos un círculo suficientemente amplio de contactos para lograr que nos apoyen y asesoren y que la iniciativa despegue? Todos estos son grandes activos intangibles en los que tenemos que invertir desde una perspectiva profesional. Frecuentemente son competencias generales, prácticas y que pueden ser transversales a otros sectores y trabajos futuros. Así que mientras que estos activos pueden reforzar el conocimiento académico adquirido mediante el estudio, también pueden aportarnos un aprendizaje más profundo, porque se adquieren mediante la experiencia.

Cuando alguien, al comienzo de su carrera, se convierte en productor independiente podemos visualizar esta situación como si tuviéramos dos caras. Como el dios romano Janus, una mira hacia adelante y otra hacia atrás: hacia atrás en sentido de que es todavía una forma de educación y de formación práctica; hacia adelante porque puede ser un tiempo fundamental en el que se ganen credenciales antes de embarcarse en buscar trabajo de forma más convencional. En estos momentos se pone mucho énfasis en construir credenciales y en crear una buena reputación. Se trata de algo más que de un registro autobiográfico, tradicional y lineal, sobre las instituciones académicas a las que se acudió o de los certificados obtenidos. En cambio, es un período de conservar una reputación que se compone de distintas partes: lo que se ha logrado, lo que se ha experimentado, las redes que se han creado y las evidencias de co-creación y de haber trabajado colaborativamente con otros<sup>16</sup>.

Ser un productor independiente podría también ser una elección de nuestro modo de vida y el medio de preservar nuestros activos financieros a lo largo de ella. Por ejemplo, en el grupo de edad por encima de 55 años ya hay un marcado crecimiento en actividades de emprendimiento, y este grupo supone en la actualidad 26 por ciento de los emprendedores, comparado con 15 por ciento en 1996<sup>17</sup>. Esperamos que personas en edades de 70 y 80 años también se sumen a ellos. Algunos elegirán seguir trabajando a tiempo completo, otros construirán un portafolio, pero otros dedicarán su tiempo y energía a crear algo que tenga el potencial de motivarles, de apasionarles y de que incluso pueda convertirse en un legado para otros. Trabajar de forma activa bajo la forma de auto empleo es un camino maravilloso para mantener nuestra forma de vida, al mismo tiempo que para mantener nuestra vitalidad y activos productivos. La mayor parte de productores independientes querrán que este sea un período de deterioro mínimo de sus activos tangibles; los ingresos netos de su actividad como emprendedores, descontados los gastos, deberían ser suficientes para seguir viviendo dignamente.

## Clusters creativos

Los productores independientes también están emergiendo entre el grupo de entre 18 y 30 años. Lo interesante es que la mayor parte de ellos están trabajando bajo la forma de *clusters* para aprender colaborativamente y frecuentemente en los márgenes de las ciudades inteligentes. Cuando los adolescentes surgieron como grupo de edad, fueron identificados en primer lugar por los responsables de marketing: era un grupo con un patrón de consumo único. Para este grupo de edad de productores independientes, su elemento diferencial es que basa su interacción tanto en la producción como en el consumo, y a medida que se agrupan en torno a *clusters* en ciudades y poblaciones, comienzan a definir un estilo de vida y una forma diferente de combinar trabajo y vida.

Mientras que los emprendedores de épocas pasadas pretendían proteger celosamente su propiedad intelectual, dentro de los productores independientes actuales hay mucho mayor interés por compartir esta fase productiva. Copiar y replicar son formas de reconocimiento y de hecho puede que así logren elevar y mejorar su perfil como emprendedores. Trabajan realizando pruebas de concepto sobre nuevas

ideas, pero también transformando de forma difusa ideas, productos o firmas existentes. La filosofía es “que todo el mundo se una al *cluster*” – la auténtica esencia de una red colaborativa y de gran valor. Situarse en el centro de alguna de estas redes, estar bien conectado o ser visto como el creador de nuevas ideas es el activo intangible que puede hacer escalar su reputación y aportarles potenciales beneficios financieros en etapas posteriores.

Este foco en la conectividad, tanto como input como de medida del éxito, explica porqué las ciudades inteligentes están creciendo y atrayendo a *clusters* de productores independientes<sup>18</sup>. Aunque la atención global se está centrando en los productores independientes de los *clusters* tecnológicos situados en Silicon Valley en California, Silicon Roundabout en Londres, Bangalore en India y Chengdu en China, está claro que la fase de productor independiente puede tener un mucho mayor alcance y que van a aparecer muchos otros *clusters*. Estos clusters serán cada vez más importantes y generalizados porque la etapa de productor independiente está esencialmente basada en la experiencia; para la gran mayoría, esta etapa no será factible vivirla de forma remota o digital. La concentración urbana es un factor importante para los productores independientes y dado que esta es una etapa de bajos ingresos, éstos prestarán especial atención a encontrar ubicaciones en este tipo de ciudades que sean baratas pero que estén bien ubicadas. Como resultado, el área urbana donde residan adoptará el estilo de vida de sus característicos habitantes. Algo característico del productor independiente será, que como la frontera entre trabajo y diversión es bastante difusa, conllevará que el hogar, la oficina y la vida social tengan lugar prácticamente en el mismo espacio. Dado que no es una etapa dirigida a la acumulación de activos, probablemente haya más bicicletas que coches y más cafeterías que oficinas.

Estos *clusters* físicos de productores independientes atraen a personas en búsqueda de experiencias que les ayuden a aprender, de lugares donde poder experimentar, quizás también a encontrar la pareja con la que unirse tanto sentimental como profesionalmente, mientras todo gira en torno a la experimentación y la inversión en activos intangibles. Piensan que es plausible trabajar tanto en la economía formal como en la informal y hacen uso de tecnologías de prototipado y de escalado rápido de ideas. Su trabajo está caracterizado por la brevedad, es transitorio, deliberadamente de corta trayectoria y episódico.

## Reputación y credenciales

El productor independiente se concentra en hacer que las cosas ocurran y, por ello, en ganarse una reputación de estar orientado a la acción y ser capaz de superar obstáculos. La reputación ganada durante este período podría ser un activo intangible determinante para las próximas etapas de su vida. La página web que describe su trabajo, el “hackathon” que ha ganado, el torrente de Twitter de sus actividades, o el canal de YouTube que ha creado, todo sirve para anunciar y difundir sus ideas y competencia al mundo. A medida que las empresas escudriñan sus ecosistemas para captar nuevas ideas y talento, estos serán los canales que más probablemente atraigan su atención.

Para los productores independientes construir, conservar y difundir sus capacidades es realmente clave. Aprenderán mucho de la experiencia a través de sus colegas y mentores, mientras que otras competencias las aprenderán más formalmente. Mediante la creación de esta combinación de competencias y conocimientos, aquellos que sigan este camino deberán considerar cómo comunicarán lo que han aprendido y acumulado a sus futuros empleados o contactos. Por supuesto, sus actividades en las redes sociales les permitirán dejar una visible huella de sus actividades económicas, pero sin lugar a dudas habrá mucha experimentación sobre cómo crear un modelo más formal para narrar y transmitir sus credenciales. En el momento de escribir este libro, LinkedIn ya sirve como plataforma para difundir competencias, y podemos prever que a esto se le unan nuevas innovaciones, en el futuro.

También podemos anticipar que las instituciones educativas desarrollarán nuevos formatos de validación que puedan servir como credenciales de competencias no adquiridas en cursos específicos. Así que cuando los productores independientes inicien sus actividades empresariales, quizás podrían realizar algún curso lectivo o tipo *MOOC* (Cursos abiertos en Internet) y posteriormente superar un examen que les certifique sus competencias en determinadas áreas. Esto será crucial. El aprendizaje basado en la experiencia es magnífico y altamente efectivo, pero precisamente por ello, es difícil de documentar. Comprobar el éxito financiero de la aventura empresarial no será necesariamente la medida del éxito del productor independiente, así que habrá que encontrar otras formas de acreditar el logro de los activos intangibles.

Esto también será un tema importante para construir la reputación entre empresas de mayor dimensión. Nosotros vislumbramos que las grandes corporaciones estarán más dispuestas y alertas a captar talento procedente de los productores independientes, y de crear una relación personalizada con ellos, que podría variar desde empleo a tiempo completo, a tiempo parcial o a comprar la propiedad intelectual o incluso el propio negocio.

## Viajar ligeros de equipaje

La inversión más importante en las etapas de explorador y de productor independiente se realiza en activos intangibles – particularmente en activos transformacionales. Así que durante estos períodos, siempre va a requerirse de ciertas habilidades para superar escollos financieros. Esta es la razón por la que los avances tecnológicos de la economía colaborativa son tan interesantes<sup>19</sup>. La economía colaborativa es una gran oportunidad para que las personas se mantengan ligeras de activos y también de generar ingresos para poder financiar el desarrollo de activos. Plataformas colaborativas como Airbnb, Simplest, Lyft o incluso Dogvacay son ejemplos de una nueva forma de economía en la que las personas comparten el stock de activos que han ido comprando o creando.

Así que no es solo posible posponer importantes decisiones financieras, sino que también es posible reducir la exposición a estas decisiones financieras. Comprar una casa o un coche es algo caro, dado que supone la compra de un stock de capital y asumir un compromiso financiero. Ello implica aportar la evidencia de una nómina para poder obtener el crédito necesario, y en una etapa de la vida en la que las opciones a tomar son muy trascendentes, esto no es algo muy deseado. Además, comprarse un bien de capital no solo es caro, sino que también genera un problema de capacidad. Si nos compramos un coche no lo usaremos todo el tiempo, así que tenemos dinero invertido en algo que permanece improductivo, en lugar de dedicarlo a una *start-up*; si nos compramos una casa y luego nos dedicamos a viajar durante la etapa de explorador, el capital invertido para su compra no está produciendo nada. La economía colaborativa nos ayuda tanto a resolver estos problemas de capacidad mediante la generación de ingresos a través de un bien ya comprado, como a permitir que una persona acceda a los beneficios de un activo sin tener que comprometerse a un trabajo ni a financiarlo.

## Crear un portafolio

Habrán momentos en los que estaremos concentrados en una única actividad: asumir un importante rol corporativo, crear un negocio, explorar o volver a la formación a tiempo completo. Habrán otros momentos en los que las personas aspiren a una gama más amplia de actividades. Esto lo denominamos como un portafolio, mediante el cual las personas asumen, de forma simultánea, diferentes tipos de compromisos. De forma similar al resto de las nuevas etapas de la vida de 100 años, la etapa de portafolio tampoco es dependiente de la edad; podemos construir nuestro portafolio en cualquier momento de nuestra vida productiva. Para algunos, será una opción perseguida conscientemente para explorar y experimentar; para otros será una situación sobrevenida por las dificultades de disfrutar de un trabajo satisfactorio. A pesar de ello y, aunque en teoría la creación de un portafolio es posible a cualquier edad, pensamos que será especialmente atractivo para personas que ya hayan construido una vida bien cimentada. De hecho, cuando hablamos de la vida de 100 años a directivos con experiencia y les pedimos que imaginen sus vidas en el futuro, muchos de ellos piensan que construir un portafolio es realmente clave en su estrategia de largo plazo. Algunos se imaginan compaginando activamente diferentes tipos de trabajo, otros concentrados en ganar dinero, otros en construir relaciones con la comunidad, y otros ayudando a su familia extendida o perfeccionando un hobby.

Esta opción de un portafolio de alto valor es muy válida para aquellos que cuentan con una base sólida, dotada de buenas competencias y redes de contactos. En el núcleo de esta etapa está el trabajo remunerado, quizás solo uno o dos días a la semana en relación con el anterior trabajo. Por ejemplo para los directores generales esta opción les lleva invariablemente a participar como miembros de consejos de administración; para otros altos ejecutivos, consistiría en algún papel no ejecutivo en una organización que esté relacionada con su experiencia y competencias y que les aporte continuidad respecto a su pasado profesional. Pero tras haber trabajado intensamente tras una larga carrera convencional, el objetivo puede que sea también hacer más cosas: divertirse, devolver algo de lo recibido a la sociedad, dedicar más tiempo a los amigos. Así que el portafolio se equilibra de tres posibles maneras: ganando suficiente dinero para afrontar gastos y generar ahorros; realizando un trabajo a tiempo parcial que nos vincule con nuestro pasado

profesional, que mantenga nuestra reputación y competencias y que nos estimule mentalmente; y desarrollando nuevos roles que amplíen nuestros conocimientos y nos aporten un sentido de trascendencia. En consecuencia, la etapa de creación de un portafolio tiene inevitablemente una amplia gama de motivaciones; en parte se trata de acumular recursos financieros, también está relacionada con la exploración, la vitalidad y la estimulación, pero también con las ganas de seguir aprendiendo y poder realizar una contribución social.

## **Apoyarnos en el pasado**

La vida en torno a un portafolio puede ser muy atractiva. Conforme vivimos más, siempre tendremos la posibilidad de repetir nuestro pasado de manera un tanto aburrida, por lo que parece lógico que tengamos cierta inclinación para hacer algo distinto, más variado. Esta es una propuesta genuinamente atractiva, pero tenemos dudas respecto a la facilidad para desarrollar esta etapa y para realizar la transición hacia ella. Nos preguntamos si las personas con las que hemos hablado y que han vislumbrado una etapa de portafolio en su vida realmente la conseguirán realizar.

La tensión que se produce es que conforme vivimos más, nuestros hábitos se atrincheran más. Cuando algunos logran realizar una correcta transición hacia la etapa de portafolio, lo consiguen porque son capaces de “cambiar de marcha” y de hacer de su carrera profesional más un desarrollo integral de competencias que una acumulación de cargos y puestos de trabajo. Pasar de un empleo tradicional a una etapa de portafolio quizás requiera una flexibilidad y agilidad mental y también unos patrones de comportamiento para los que una carrera profesional convencional no sea siempre un buen punto de partida.

Aquellos que logran pivotar hacia la etapa del portafolio, lo hacen porque se han preparado con tiempo suficiente y empiezan por experimentar en pequeños proyectos mientras todavía trabajan en su puesto y empresa habitual. Comienzan a experimentar con proyectos que realmente les motivan, a moverse hacia actitudes de personas que ya llevan el tipo de vida de portafolio que ellos ansían y comienzan a dar el giro en sus conexiones, desde sus redes corporativas internas hacia otras redes externas y más heterogéneas. Y aquí es donde sus activos transformacionales son tan importantes. Cuando sus redes crecen y

se vuelven más externas, comienzan a colaborar con otras personas a través de actividades muy diferentes y construyen la reputación y las competencias que son transversales a distintos sectores y que se pueden difundir fácilmente. Comunicar estas competencias y logros a una amplia audiencia es algo básico, que hay que preparar a conciencia en esta etapa de portafolio. Sin ello, el tránsito desde el trabajo convencional puede convertirse en una desagradable experiencia.

## **Reducir ineficiencias**

Uno de los desafíos de la etapa portafolio es que conlleva inherentemente ineficiencias. La variedad de actividades del portafolio suscita emoción e interés, pero la cara oculta de toda esta combinación de líneas de acción es que quienes que se embarcan en ella generalmente no logran grandes retornos de su inversión. Dibujemos un portafolio típico: quizás un par de días de trabajo remunerado, un día trabajando para la comunidad, un día perfeccionando un hobby y un día en el consejo asesor de una ONG. A medida que nos movemos de una actividad a otra, se producen importantes costes de cambio. Si trabajamos tres días, uno en una ONG, otro en la comunidad local y un tercero en un consejo de una empresa, todas estas actividades requieren actitudes mentales diferentes y también podrían suponer frecuentes desplazamientos físicos. Entendemos que estos costes de cambio podrían representar un problema importante en esta etapa de portafolio.

De todas formas, sería posible reducir estos costes de cambio. El camino más obvio es construir sinergias entre las diferentes actividades del portafolio. Dichas sinergias se podrían generar en caso de que todas las actividades tengan un conjunto similar de competencias y conocimientos. Por ejemplo, competencias avanzadas en gestión de proyectos podrían ser la base que aglutine un buen número de actividades inconexas. Lo que deberíamos asegurarnos es que las competencias y capacidades tengan un común denominador, y no estén desconectadas entre ellas. El nexo de unión se podría producir tanto si hay un interés común en temas concretos como si las capacidades que sean claves son similares. Otra forma de reducir costes de cambio es reduciendo la fragmentación de las tareas, agrupando actividades, por ejemplo dedicar tres días completos por semana en lugar de cinco días a media jornada. Las actividades de la etapa de portafolio pueden



generar tensión si nuestro trabajo y trayectoria profesional han exigido mucha concentración y especialización. Aunque esta etapa parece que es deseada por muchos, no es la mejor para todos, especialmente si no se produce cierta cohesión entre las diferentes actividades del portafolio.

## La emergencia de Yahoos

Aunque todas estas nuevas etapas serán experimentadas por personas de todas las edades, en la actualidad es principalmente la generación entre 18 y 30 años la que las está adoptando con mayor vigor, ya que es la generación de Jane la que tiene más necesidad de adaptarse y la que tiene más flexibilidad para hacerlo. Así que serán ellos quienes lideren el camino hacia la experimentación y la adopción de estas etapas. Ser un explorador, un productor independiente o crear un portafolio (en el caso de este grupo de edad, comprometiéndose con la *gig economy*) se convertirá en algo muy habitual y con una tendencia en claro ascenso. Este es el grupo de edad que, quizás más que cualquier otro, comprende el valor de las opciones y está preparado para trabajar denodadamente en investigarlas y crearlas. En teoría financiera, una opción es un derecho para comprar un activo a un precio fijo. Cuanto más largo es el período de validez de la opción, mayor es su valor y cuanto mayor la incertidumbre sobre el activo, mayor será también su valor. Por ello, dada su perspectiva de una larga vida y la gran incertidumbre que afrontan, esta es una generación para la que las opciones tienen el potencial de ser de gran valor. Su respuesta habitual ha sido casarse más tarde, fundar un hogar más tarde, comprar casas y coches más tarde y, en general, posponer los compromisos convencionales.

Esta conducta de posponer compromisos también puede tener su origen en factores negativos. En muchos países desarrollados este grupo de edad se siente traicionado por la generación anterior. Se encuentran, de partida, con gastos académicos cada vez más altos, entran en un mercado laboral en el que lograr un primer trabajo es sumamente competitivo y viven en ciudades en las que los precios de la vivienda están fuera de su alcance. Como consecuencia, al disponer de muy pocas opciones reales deciden no asumir la carga de activos que les supongan costes y dedicarse a pensar en fórmulas imaginativas que les permita ser económicamente independientes.

A medida de que esta generación busca alternativas, pospone compromisos y es flexible, está poniendo de manifiesto rasgos típicamente asociados con la adolescencia; son, en otras palabras, un ejemplo de juventud y neotenia que hemos descrito con anterioridad. Visto desde la perspectiva de una vida de tres etapas tradicional, esta conducta juvenil parece equivocada y es frecuentemente criticada en términos de falta de compromiso. Sin embargo, desde la perspectiva de la vida de múltiples etapas, esta conducta no está relacionada con la falta de compromiso sino con la permanente e incansable inversión en intangibles – particularmente en aquellos que son creadores de opciones de futuro. Cuando quienes siguen caminos profesionales tradicionales no son capaces de reconocerlo, sencillamente están generando desconfianza intergeneracional y creando estereotipos negativos en torno a lo que se denomina *Millennials* o “Generación Y”.

Cuando la vida dura más, parece razonable dedicar alguno de los años adicionales a extender el período en el que nos desarrollamos como adultos. Esto es lo que subyace detrás de la aparición de una etapa distinta, la post-adolescencia. Los años de adolescencia son tiempos de experimentación y de establecimiento de valores mediante la experiencia y la superación de ritos. En términos de economía, la adolescencia, sin embargo, es un período caracterizado por el consumo. Con el dinero de sus padres o con ingresos procedentes de trabajos esporádicos, la adolescencia puede ser catalogada como un grupo de consumidores independientes para los que el ocio y los bienes de consumo son su forma de definir una identidad emergente. Para aquellos entre 18 y 30 años, los post-adolescentes, su identidad pivota más hacia la producción que hacia el consumo, y uno de sus objetivos es el aprendizaje de competencias productivas y de conocimientos fuera de la formación académica – de ahí el atractivo que supone para ellos las etapas de explorador, productor independiente y de portafolio.

A la sociedad le requirió bastante tiempo acuñar el término que describiera la conducta estándar que se fue desarrollando durante la adolescencia en el siglo veinte. La palabra “adolescente” fue finalmente aceptada. Pensamos que la sociedad actual necesitará encontrar una definición para aquellos entre los 18 y 30 años y nosotros los hemos definido como (con perdón para Jonathan Swift) como *Yaboos* – Jóvenes Adultos Manejando Opciones (*Young Adults Handling Options*).

## La naturaleza de las transiciones

La vida de tres etapas solo tiene dos transiciones: de la formación al empleo y del empleo a la jubilación. La vida de múltiples etapas tiene muchas más transiciones y por ello pensamos que disponer de un nuevo activo intangible basado en la transformación es crucial para cosechar el éxito en dichas transiciones, dado que la mayor parte de las personas no tienen desarrolladas las competencias necesarias.

No entendemos las transiciones como etapas diferentes. Las transiciones señalan frecuentemente fronteras difusas entre las etapas y forman parte de la continuidad de la vida, que generalmente es comprendida de forma retrospectiva y casi nunca entendida en términos del momento presente. Los matemáticos tienen una forma de ver la continuidad de eventos; dicen que si el verano sigue al invierno, entonces la primavera ha tenido que haber tenido lugar. Pasa lo mismo con las transiciones. De la misma manera, si cambias de un rol corporativo a uno de portafolio, o de una etapa de exploración a un portafolio, entonces se tiene que haber producido necesariamente una transición. Muchas veces, esta transición se solapará con una etapa. En otros momentos, una transición también podrá identificarse por una actividad concreta de preparación, como es el caso de la inversión en activos intangibles.

Las transiciones tienden a desplegarse de una sola vez y en un solo momento. Tal como describió Herminia Ibarra, comienzan con la sensación de estar fuera de sincronía, de que las identidades que estamos construyendo empiezan a parecer más atractivas que la identidad actual. Ello nos induce a tomar acción, y entonces la transición se prolonga a través de un ciclo de exploración en el que las ideas son testadas y se genera toda una experiencia de aprendizaje. Es llegado este punto cuando las redes con conexiones heterogéneas son sumamente importantes para crear oportunidades. Así que comenzamos a aprender mediante la realización de experimentos y proyectos colaterales que nos proporcionan mejores sensaciones de hasta dónde podemos llegar, y este es el momento en que nuestros contactos se renuevan. Finalmente, cuando la transición llega a su fin, se produce un fenómeno de confirmación en el que los compromisos son llevados a mayor escala y se hacen más planes de futuro<sup>20</sup>.

## Recargarse y re-crear transiciones

Vemos dos tipos diferentes de transiciones que están surgiendo: ambas requieren una fuerte inversión en intangibles y fueron planteadas en el escenario de Jane.

La primera de ellas está basada en la simple motivación de *recargarse*. Después de períodos de fuerte trabajo, con jornadas laborales muy extensas y dedicadas a la adquisición de activos financieros, es inevitable que activos intangibles como la vitalidad, vayan disminuyendo. La salud quizás empeore, la familia y los amigos quizás necesiten mayor dedicación y vigor, y el apetito y estimulación mental necesiten relanzarse. Dedicar tiempo para invertir en estos intangibles antes de comenzar una nueva etapa de la vida es una forma muy atractiva de transición. Una transición destinada a la recarga es sugerente, pero su alcance e impacto a largo plazo son limitados. Al final de una transición de recarga, aunque nuestra vitalidad esté disparada, los activos productivos tales como competencias, conocimientos y redes pueden que hayan disminuido por falta de uso. Así que tras una transición de recarga, las personas inevitablemente volverán al mismo sector y mismo tipo de rol que desarrollaban con anterioridad.

La segunda es una transición basada en la *re-creación*. Más que invertir en intangibles que hayan disminuido, nos deberemos centrar en invertir positivamente en intangibles productivos – sean ese conjunto de competencias y conocimientos necesarios, nuevas redes o nuevas visiones de futuro. Esto puede ser tan sencillo como asistir a cursos en la universidad; puede ser realizar un trabajo a tiempo parcial; o puede suponer cambios más ambiciosos como cambiar de lugar de residencia o cambios importantes en el estilo de vida. Estas transiciones de re-creación juegan un papel clave para lograr el cambio de redes y competencias necesarias para moverse a una nueva etapa.

## Financiar las transiciones

Las transiciones pueden ser períodos clave en los que haya que reinvertir en activos intangibles valiosos – productivos y vitales. Pero hay momentos en los que inevitablemente disminuyen también los activos financieros tangibles. El resultado es que esta disminución tiene que ser tenida en cuenta y, en consecuencia, planificar cómo abordarla. En

los escenarios que construimos para Jane, gestionamos este descenso mediante dos mecanismos. El primero consistió en que ahorró no solo con vistas a su jubilación sino que también fue acumulando activos financieros para afrontar sus momentos de transición. El segundo fue que su pareja, Jorge también estaba trabajando y ahorrando. Así que, como pareja, fueron capaces de coordinar sus momentos de transición. Mientras un miembro de la pareja estaba contribuyendo a los activos financieros, el otro podía concentrarse en construir sus activos intangibles.

A medida que proliferan los experimentos sociales, podemos pensar que estas nuevas etapas – explorador, productor independiente, portafolio y sus transiciones, ya sea mediante la recarga o la re-creación – continuarán ganando adeptos. En lugar de ser vistos como rarezas inusuales, formarán parte de nuestra habitual descripción de la manera de vivir, del mismo modo que lo fueron los “adolescentes” y los “jubilados”. Serán vistas como etapas comunes que las personas pueden utilizar en determinados momentos de sus vidas y además, podrán formar parte de otras etapas a medida de que haya más experimentación por delante y más caminos por descubrir.

# Instituto **santalucía**

[www.institutosantalucia.es](http://www.institutosantalucia.es)



**verssus**  
201dilibros

[www.verssus.com](http://www.verssus.com)

**santalucía**  
■ ■ ■ ■ ■ SEGUROS ■ ■ ■ ■ ■