

La integración de generaciones: retos del supervisor actual

Palmira N. Ríos González, PhD
Escuela Graduada de Administración Pública Roberto Sánchez Vilella
Universidad de Puerto Rico

El reto intergeneracional

Por primera vez en la historia coinciden cuatro generaciones en el mismo tiempo y en el lugar de trabajo, a saber

- Tradicionales (1946 -)
- Baby Boomers (1946-60)
- Generación X (1961-79)
- Generación Y (80+)

Esto representa un reto formidable a la prestación de servicios y al manejo de los recursos humanos.

“ Por primera vez en la historia, cuatro generaciones coinciden en el mismo tiempo y espacio de trabajo. Gracias a cambios culturales, productivos, tecnológicos, demográficos, así como en las condiciones de salud de las personas, hoy presenciamos una diversidad generacional nunca antes vista en el mundo del trabajo: 85% de los profesionales se relacionan con al menos tres (3) generaciones distintas en su lugar de trabajo en la región [AL]. “

Cont.

“ De ahí que cada grupo de individuos que nacieron en un periodo determinado comparta valores prioridades, entienda el trabajo de formas distintas, mantenga actitudes diferentes ante la autoridad, ejerza y viva la responsabilidad también a su manera.”

I. BUEN GOBIERNO Y GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Dimensiones de una propuesta de buen gobierno

- ▶ **Democratización de la gestión pública: Gobierno Abierto**
 - ▶ Transparencia
 - ▶ Rendición de Cuentas
 - ▶ Participación
- ▶ **Gestión orientada hacia los resultados**
- ▶ **Salvar las brechas tecnológicas, destacando los instrumentos de gobierno electrónico**
- ▶ **Profesionalización del recurso humano**

Dimensiones de la profesionalización del recurso humano

- ▶ Principio de Mérito
- ▶ Evaluación del Desempeño
- ▶ Relaciones laborales constructivas
- ▶ Formación continua
- ▶ Sistema de remuneración, beneficios e incentivos
- ▶ Políticas anti discrimin y promoción de la inclusión en la administración pública

Índices de calidad del sistema de recursos humanos en el sector público

- ▶ **Eficiencia:** uso óptimo de los recursos asignados al capital humano; congruencia con política fiscal y situación del mercado
- ▶ **Mérito:** garantías de criterios de profesionalización; protecciones contra arbitrariedad y politización
- ▶ **Consistencia Estructural:** coherencia con políticas públicas; desarrollo de la función directiva; grado de integración de subsistemas
- ▶ **Capacidad Funcional:** capacidad del sistema para influir en el comportamiento de los empleados públicos
- ▶ **Capacidad Integradora:** capacidad para armonizar las expectativas e intereses de los diferentes actores

Gerencia de la Inclusión

- ▶ Fomentar la diversidad del recurso humano en el sector público
- ▶ Promoción de las competencias culturales de los servidores públicos
- ▶ Educación formal y continua en diversidad
- ▶ Evaluación y fiscalización de procesos incluyendo techos de cristal
- ▶ Identificar y compartir buenas prácticas

Ejemplos de acciones para una gerencia inclusiva

- ▶ Auditoría cultural: evaluación de valores, símbolos, reglamentos y rutinas que pueden constituir barreras a la inclusión o impactan negativamente a grupos específicos
- ▶ Auditorías de diversidad: identificar cómo se sienten ciertos grupos de empleados/as dentro del espacio de trabajo y la organización y cómo perciben prejuicio contra ellos/as
- ▶ Clima de diversidad: comportamientos y actitudes que prevalecen en la organización respecto a grupos marginados y excluidos tradicionalmente
- ▶ Coeficiente de diversidad: análisis de los procesos, materiales y medio ambiente desde la perspectiva de los/as excluidos/as para identificar barreras y obstáculos

II. TENDENCIAS DEMOGRÁFICAS

“A billion shades of gray.”

The Economist (04-05/2014)

- ▶ “In the 20th century the planet’s population doubled twice. It will not double even once in the current century, because birth rates in much of the world have declined steeply. But the number of people over 65 is set to double within just 25 years.”
- ▶ “The world is on the cusp of a staggering rise in the number of old people, and they will live longer than ever before. Over the next 20 years the global population of those aged 65 or more will almost double, from 600 m to 1.1 billion.”
- ▶ By 2035... 13% of the population will be above the age of 65.”

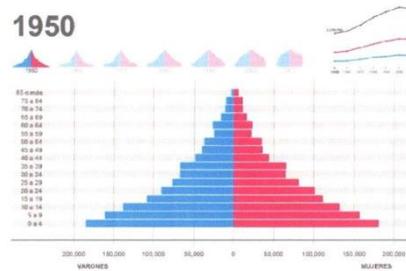
Dinámicas demográficas en P.R.

- “Según los datos producidos por el censo de población más reciente [2010], es la primera vez en más de cien años que en Puerto Rico se reduce la población entre un censo y otro...
- “de continuar las tendencias actuales, para el 2014 la población de personas de 60 años o más va a sobrepasar la población de 19 años o menos. Por otro lado, de continuar la misma tendencia, para el 2040 la población de personas de 60 años o más va a ser similar a la población de 20 años a 59 años.”
- “de mantenerse las actuales tendencias...la población presentará una tendencia hacia una pirámide invertida con una base cada vez más exigua y un vértice cada vez más amplio”

Pirámide Poblacional de P.R. (1950-2010)

PIRÁMIDE POBLACIONAL

1950



1970



1990



2010



Borrador del Plan de Uso de Terrenos (PUT) de enero de 2014

III. RETOS INTERGENERACIONALES



More shades of gray (The Economist)

- ▶ “a striking demographic trend: for highly skilled people to go on working well into what was once thought to be old age. Across the rich world, well-educated people increasingly work longer than the less-skilled. Some 65% of American men aged 62-74 with a professional degree are in the workforce, compared with 32% of men with only a high school certificate. In the European Union the pattern is similar.”
- ▶ “But the notion of a sharp division between the working young and the idle old misses a new trend, the growing gap between the skilled and the unskilled. Employment rates are falling among younger unskilled people, whereas older skilled folk are working longer.”

Algunas conclusiones pertinentes

- ▶ Envejecimiento + estancamiento población = menos trabajadores
- ▶ Educación + Destrezas = Retiros tardíos (*“Better educated older people are far more likely to work for longer.”*)
- ▶ Un número creciente de países vinculan la edad de retiro a la expectativa de vida
- ▶ Los empleados/as mayores tienen destrezas, actitudes y experiencias que constituyen un recurso valioso en su lugar de trabajo. (*“better education leads to higher productivity at any age.”*)

Perspectivas generacionales, según expertos de recursos humanos

Tradicional

- Experiencia, conocimiento, madurez
- Resistencia al cambio, poca tolerancia a presiones, problemas de salud

Baby Boomers

- Apoyo a nuevos empleados, desean mantener su trabajo, abiertos a modernización
- No se acoplan con personas de menor edad; siguen pautas de conducta establecidas; faltan por problemas de salud

Generación X

- Experiencia, capacidad, estabilidad, enseñan a los jóvenes
- Tienen ideas fijas y les cuesta adaptarse; están a la defensiva; conformistas y apáticos

Generación Y

- Traen ideas y estrategias nuevas; más actualizados en la tecnología
- Más inmaduros e inestables; no acatan reglas; generan conflictos

Aclaración necesaria

“utilizaremos el término de relaciones **intergeneracionales** para hablar de las relaciones, del tipo que sean, que se dan entre los miembros de distintas generaciones. A diferencia del término **multigeneracional**, que solo indica que varias generaciones coexisten, el de intergeneracional habla de cómo esas generaciones interactúan entre sí y si se hacen interdependientes, ya sea de forma aleatoria o planificada, ocasional o cotidiana.”

Retos de las relaciones intergeneracionales

1. “La actualización constante de los perfiles es una herramienta poderosa para la mejora continua en toda organización, pero en ocasiones los perfiles son bastante incongruentes con la necesidad: podrían ser más flexibles y sobre todo dinámicos, respondiendo a la forma en la que el talento, las funciones y la tecnología cambian.”
2. “ Se requiere entonces una definición de perfil más integral, que contenga competencias de comunicación; capacidad de aprendizaje, innovación, adaptación y liderazgo; flexibilidad en el trato intergeneracional e intercultural, y manejo de diversas formas de expresión, y no solamente idiomas distintos.”

Cont.

3. Adaptación: Partir del reconocimiento que todos los grupos generacionales tienen un camino que recorrer: unos tienen que diseñar una ruta para cumplir con sus obligaciones y otros en adquirir competencias y valores para funcionar en su lugar de trabajo.
4. Gerente debe conocer las fortalezas y déficits de todos los componentes de su lugar de trabajo e identificar espacios de posible colaboración y complementariedad

Ejemplos de mejores prácticas

1. Mantener pro actividad en la identificación de posibles mejoras en los ambientes de trabajo. Establecer cambios basados en necesidades específicas; involucrar a la mayor cantidad de personas con atención a su perfil y diversidad generacional del grupo.
2. Crear espacios de participación efectiva que permita al personal aportar sus ideas e implementarlas; fomentar la colaboración intergeneracional en la búsqueda de soluciones.
3. Desarrollar planes de carrera y de reconocimiento efectivo

Otros ejemplos de buenas prácticas: retos en medio de nuestra coyuntura

- ▶ Diseñar esquemas creativos de compensaciones, lo que trasciende la sola remuneración.
- ▶ Relacionar la compensación con calidad de vida, desempeño, reconocimiento y desarrollo del trabajador como una estrategia más global, atendiendo a la persona en sus diferentes expectativas, sobre todo en función de su etapa de vida y procedencia generacional.

Recomendaciones finales

1. El empleado mayor no constituye un recurso en camino de retiro. Ellas y ellos tienen competencias importantes para su unidad de trabajo. No debe dejarle fuera de planes de educación continua.
2. Importancia de promover la comunicación, la convivencia y la negociación entre generaciones en su lugar de trabajo.
3. Acercar jóvenes a los más experimentados en dinámica de enriquecimiento mutuo.
4. Establecer reglas de convivencia en el trabajo, incluyendo uso de tecnologías de comunicaciones, actividades, valores (auditorías culturales, de diversidad, clima de diversidad, etc)

Cont.

5. La gerencia junto a su personal debe analizar el carácter intergeneracional de su prestación de servicios.
6. Las reflexiones anteriores aplican igualmente a las corporaciones públicas, los gobiernos municipales y a todas las instrumentalidades públicas.
7. Las transformaciones demográficas y las relaciones intergeneracionales constituyen también un reto a los sindicatos del servicio público.

Referencias consultadas

Diversity and Public Administration. Theory, Issues and Perspectives. Editor, Mitchell F. Rice (2005, M.E. Sharpe)

Junta de Planificación, Borrador, Plan de Uso de Terrenos (30/01/2014)

“La calidad de los sistemas de servicio civil en América Latina y el Caribe: una metodología de evaluación.” Francisco Longo. Revista del CLAD. Reforma y Democracia(No. 28, Febrero 2004)

Reescribiendo las reglas: La interacción generacional en el trabajo. Manpower (México, 2010)

Tercer Congreso del Consejo Estatal de las Personas Mayores de España. Relaciones intergeneracionales.

A billion shades of grey. The Economist, Abril 26 –Mayo 2, 2014.

Gracias.

Pueden escribirme a:
palmira.rios@upr.edu

Ponencia en sesión Plenaria del V Congreso Laboral de Puerto Rico, “Nuevos tiempos en la administración de recursos humanos” auspiciado por la Oficina de Capacitación y Asesoramiento en Asuntos Laborales y de Administración de Recursos Humanos (OCALARH), 9 de mayo de 2014, Hotel Intercontinental, Carolina, P.R.

