



Diferencias de competencia profesional entre empleados jóvenes y mayores

Datos de un proyecto de investigación sobre la
diversidad de edades

Profesor Dr. M. Becker
Dipl.-Kfm. Inéz Labucay, M. Sc.

Simposio Internacional sobre respuestas del sector
empresarial al reto demográfico
Ginebra, 29 de abril de 2009



- 1. Antecedentes del proyecto**
- 2. Diseño y metodología del proyecto**
- 3. Resultados**
- 4. Implicaciones para la gestión de los recursos humanos y el comportamiento de las organizaciones**
- 5. Implicaciones para futuros estudios**



1. Antecedentes del proyecto



Estructura de edades de las empresas – tendencias



Década de 1990

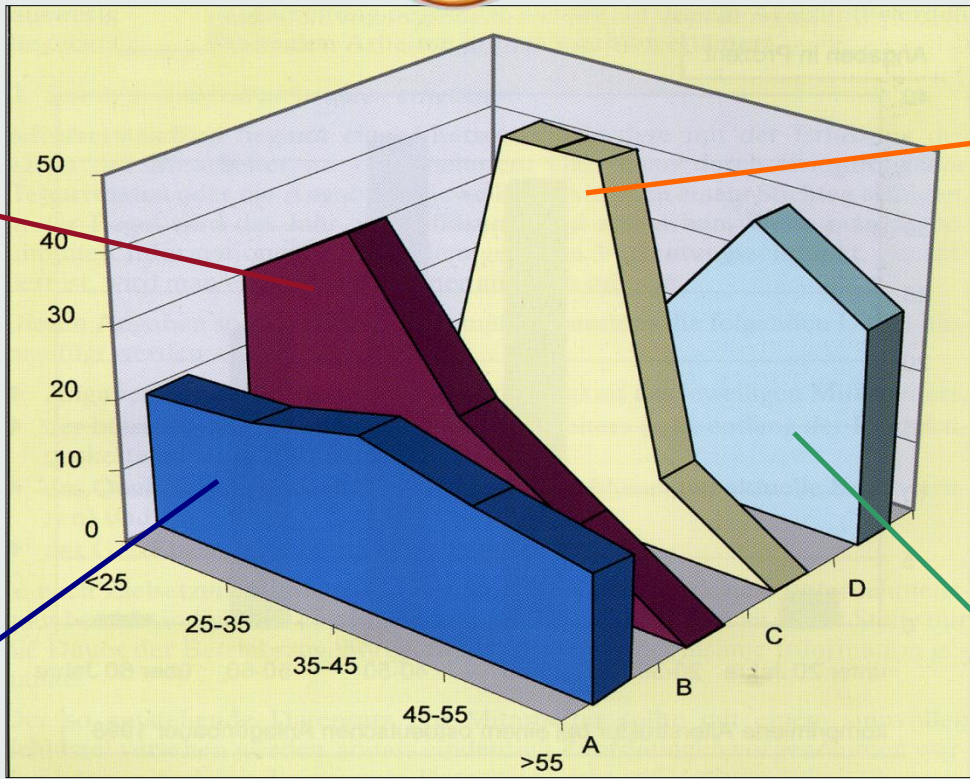
Centrada en los jóvenes: empresas de la Nueva Economía

2003 y después

Estructura comprimida: típica de las empresas actuales

óptimo

Equilibrio: combinación deseable de distintos grupos de edad



2010

Centrada en los mayores: estructura de las empresas del mañana



2. Diseño y metodología del proyecto

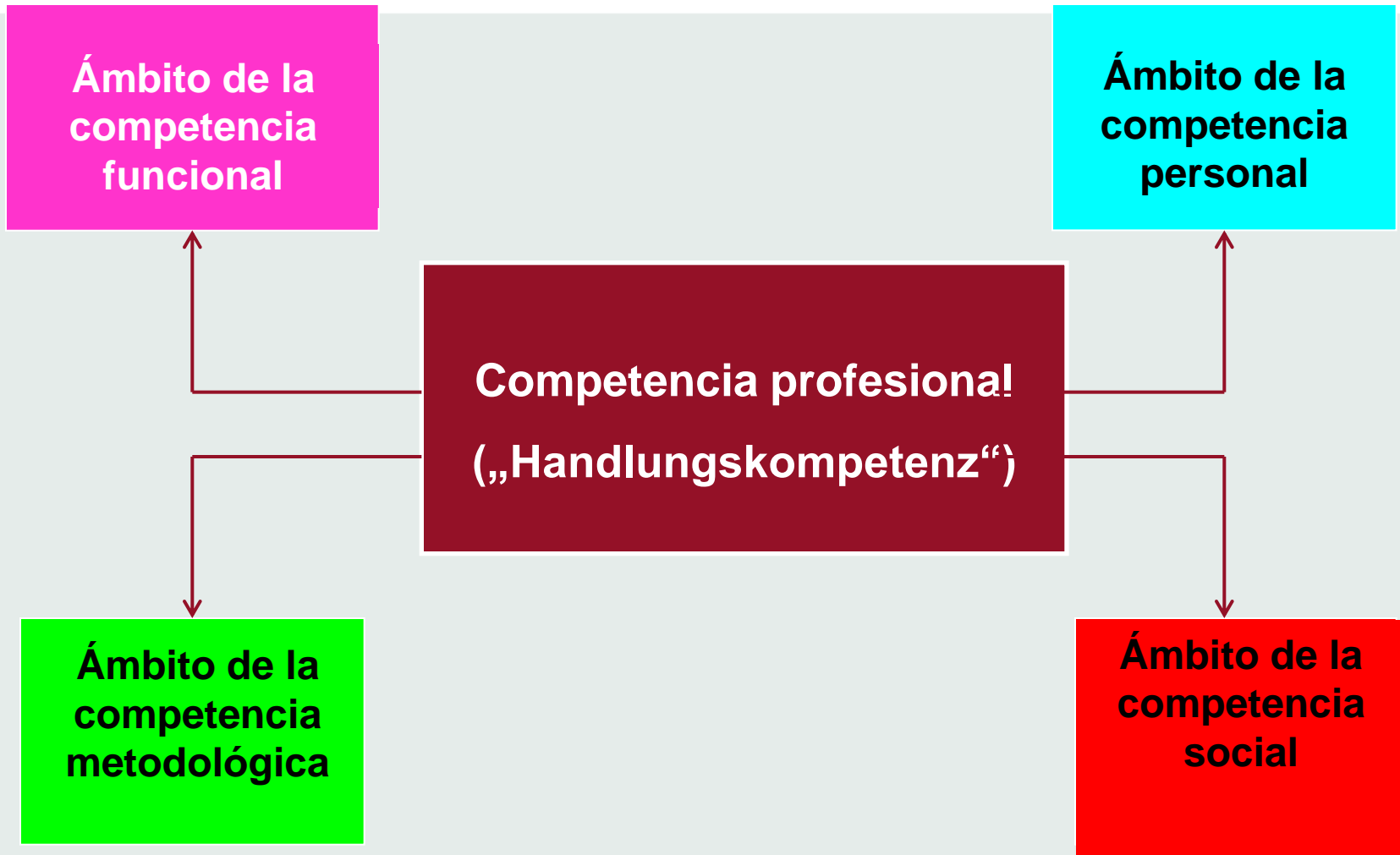




Research question:

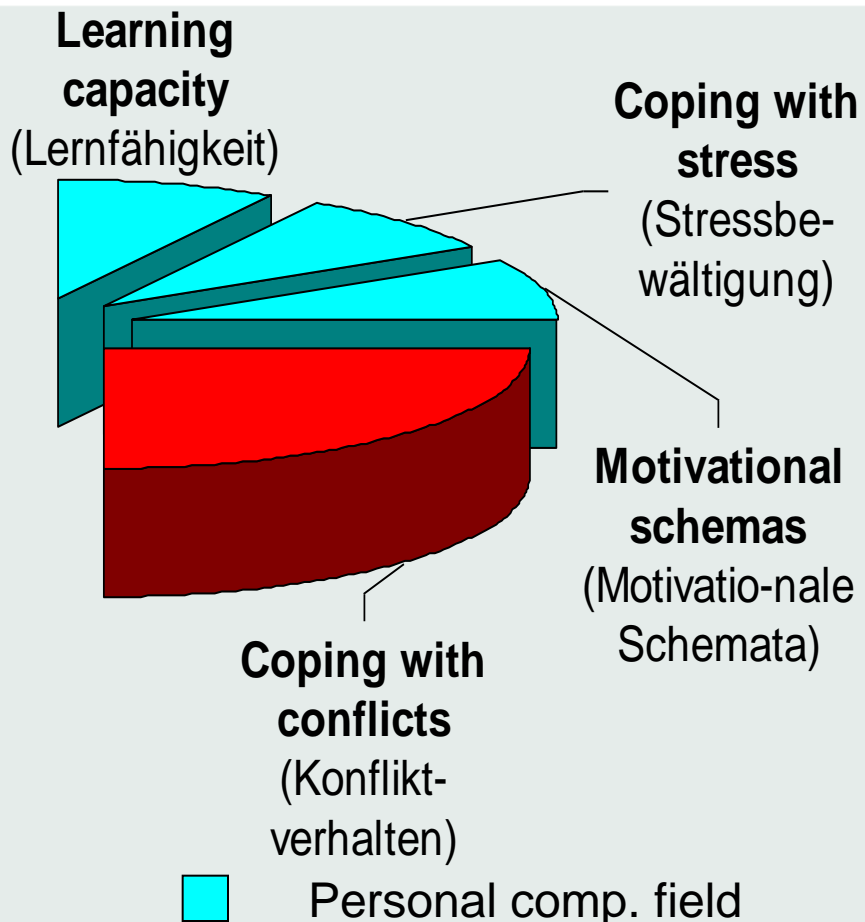
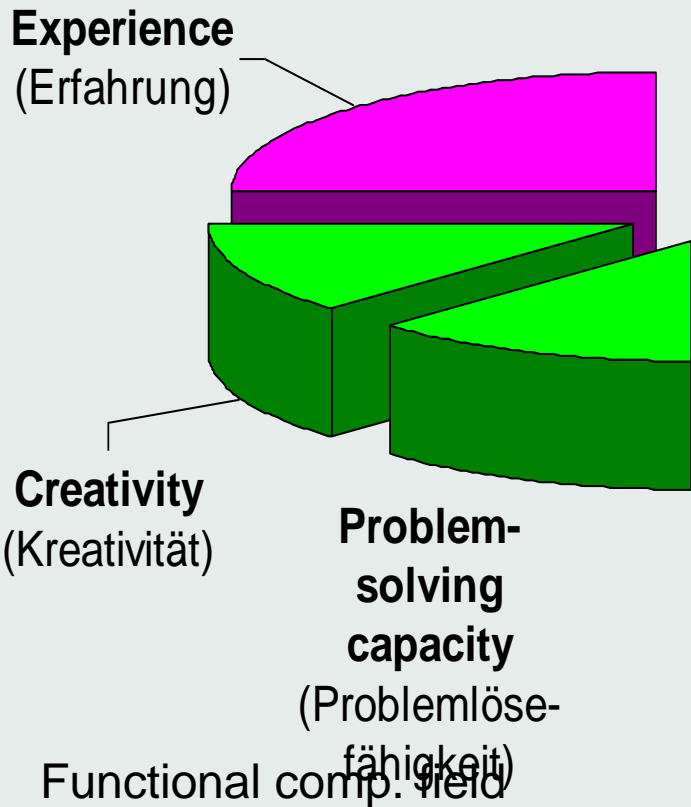
Are there significant differences in professional competence between

- older and younger employees (individual basis)?
- age homogeneous and mixed-age teams (group basis)?



Fuente: Wottreng, S. (2001): Handbuch Handlungskompetenz. Aarau.

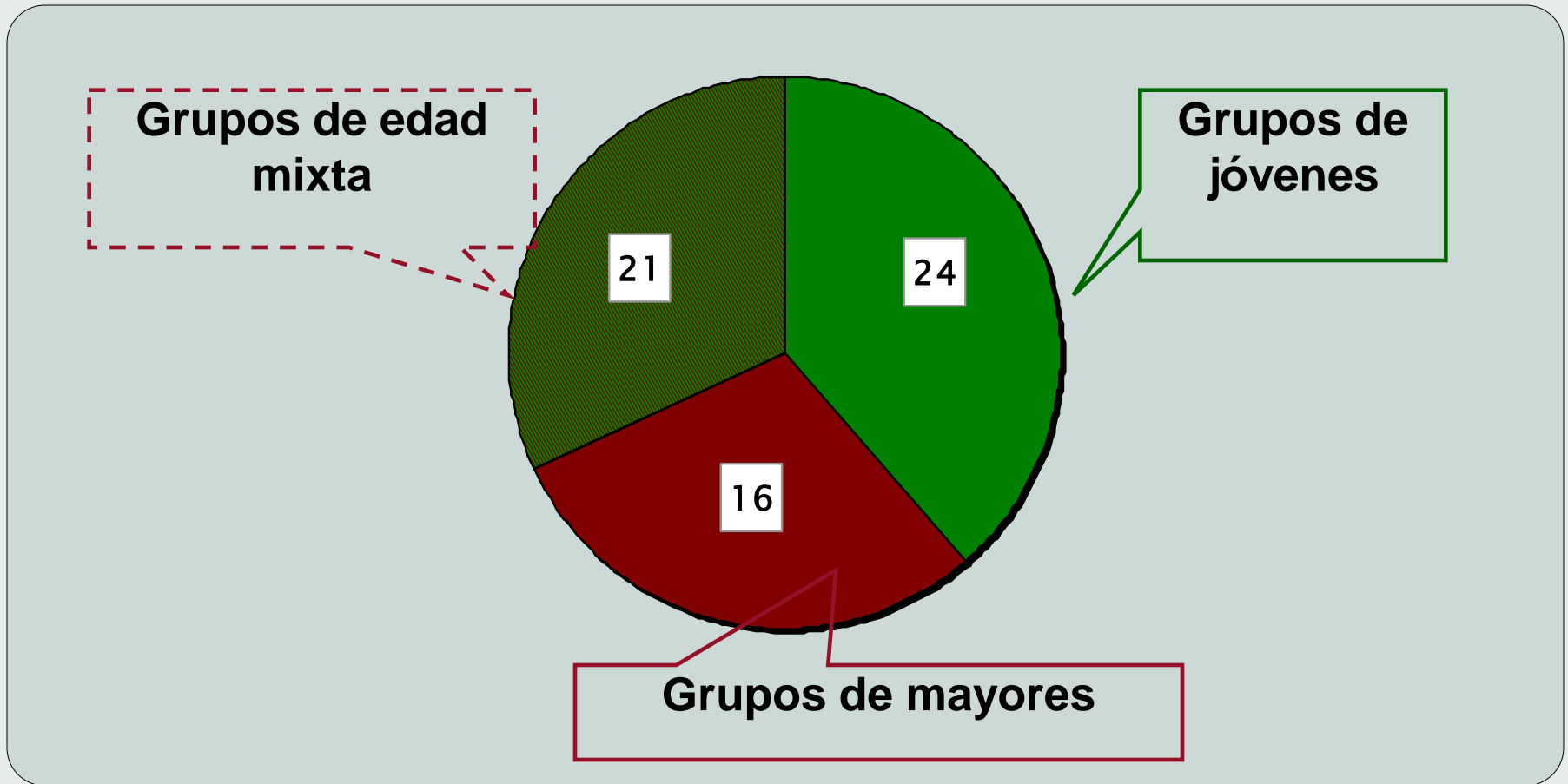




- Functional comp. field
- Methodological comp. field
- Personal comp. field
- Social comp. field



Tipos de grupos incluidos en el proyecto



Capacidad de afrontar la tensión

Esquemas de motivación

Capacidad de afrontar conflictos

individuo



Creatividad

grupo



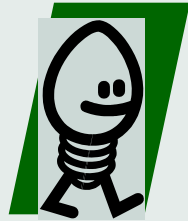
➤ Cuestionario basado en:

- *Proactive Coping Inventory* (Schwarzer et al. 2000)
- „Bochum“ *Inventory* (Hossiep/Paschen 2003)
- *Rahim Organizational Conflict Inventory (ROCI-II)* (Bilsky/Wülker 2000)

➤ **Brainwriting**

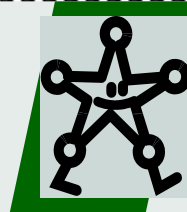
- número de ideas creativas de un individuo
- número de ideas creativas de un grupo

individuo



Capacidad de resolver problemas

grupo



memoria

> „Super-Brain“

capacidad de resolver problemas:

- tiempo que se necesita
- número de errores (posición y matiz)

> Juego de simulación para directivos („Mipps & Wors“) (Greimel 2000)

capacidad de resolver problemas:

- tiempo que se necesita
- enfoque (habitual, nuevo, mixto)

> Prueba de memoria: cinco preguntas sobre „Mipps & Wors“



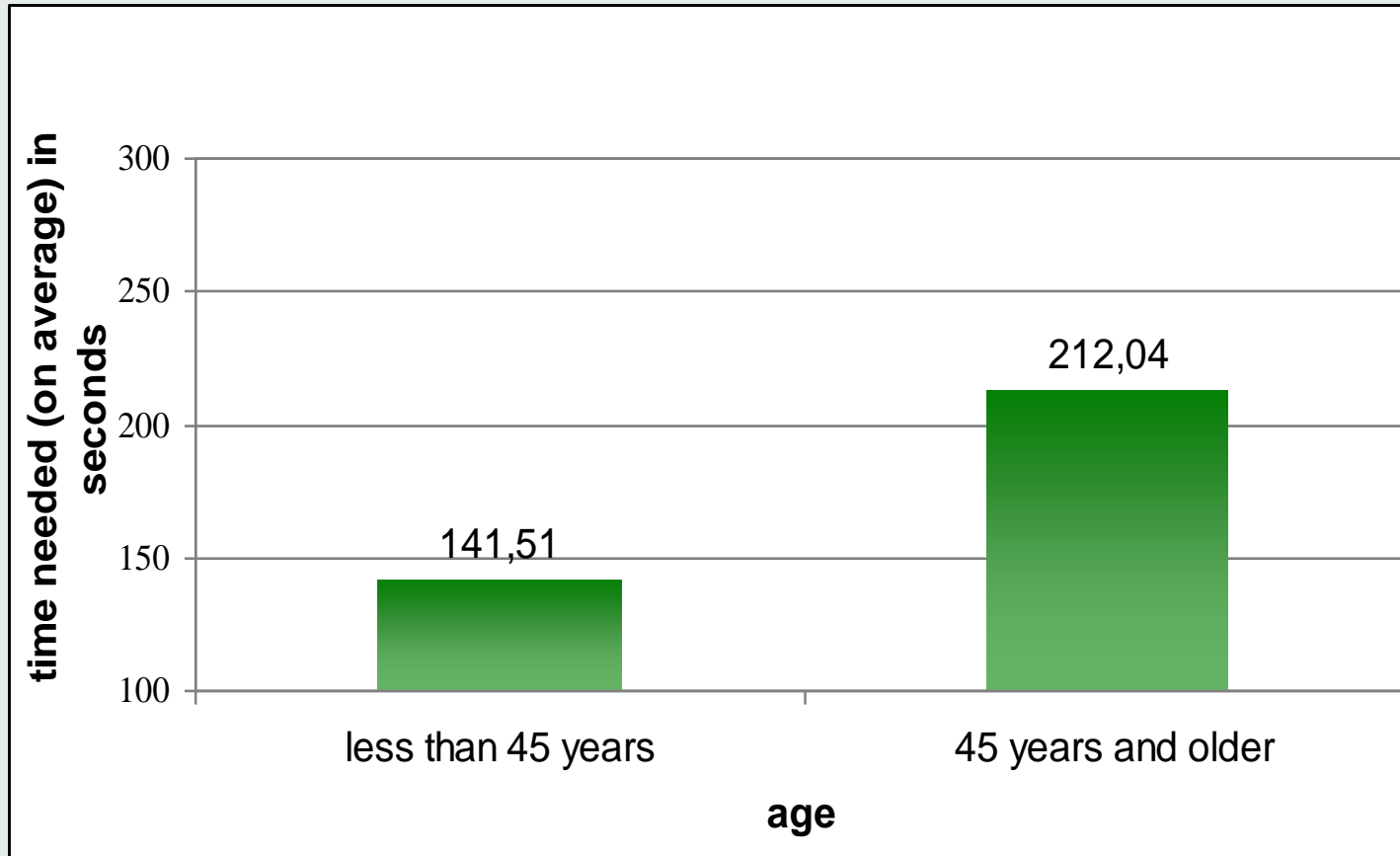
3. Resultados





Capacidad individual de resolver problemas

Tiempo medio que se necesitó para hallar la solución correcta

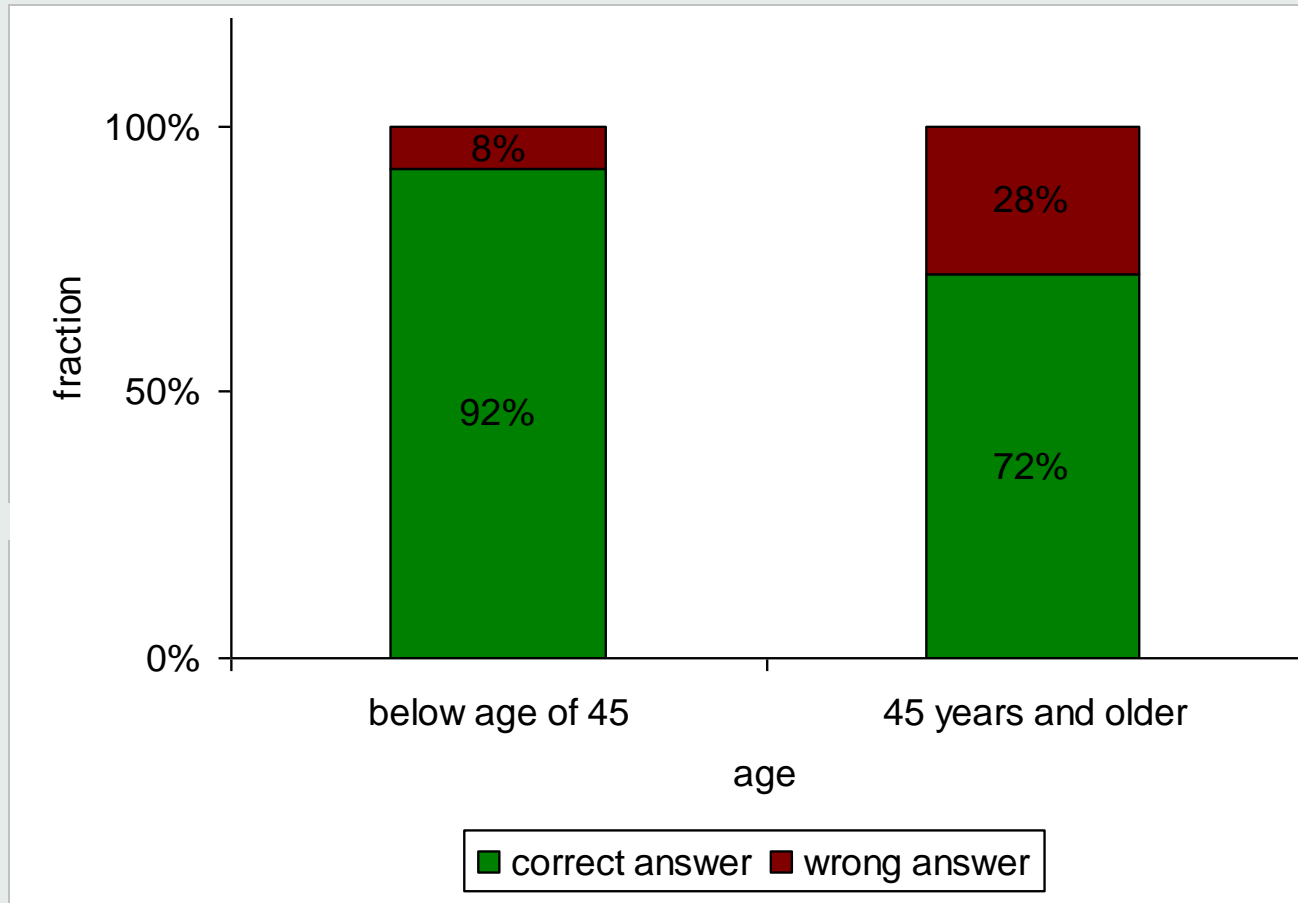




Capacidad individual de resolver problemas



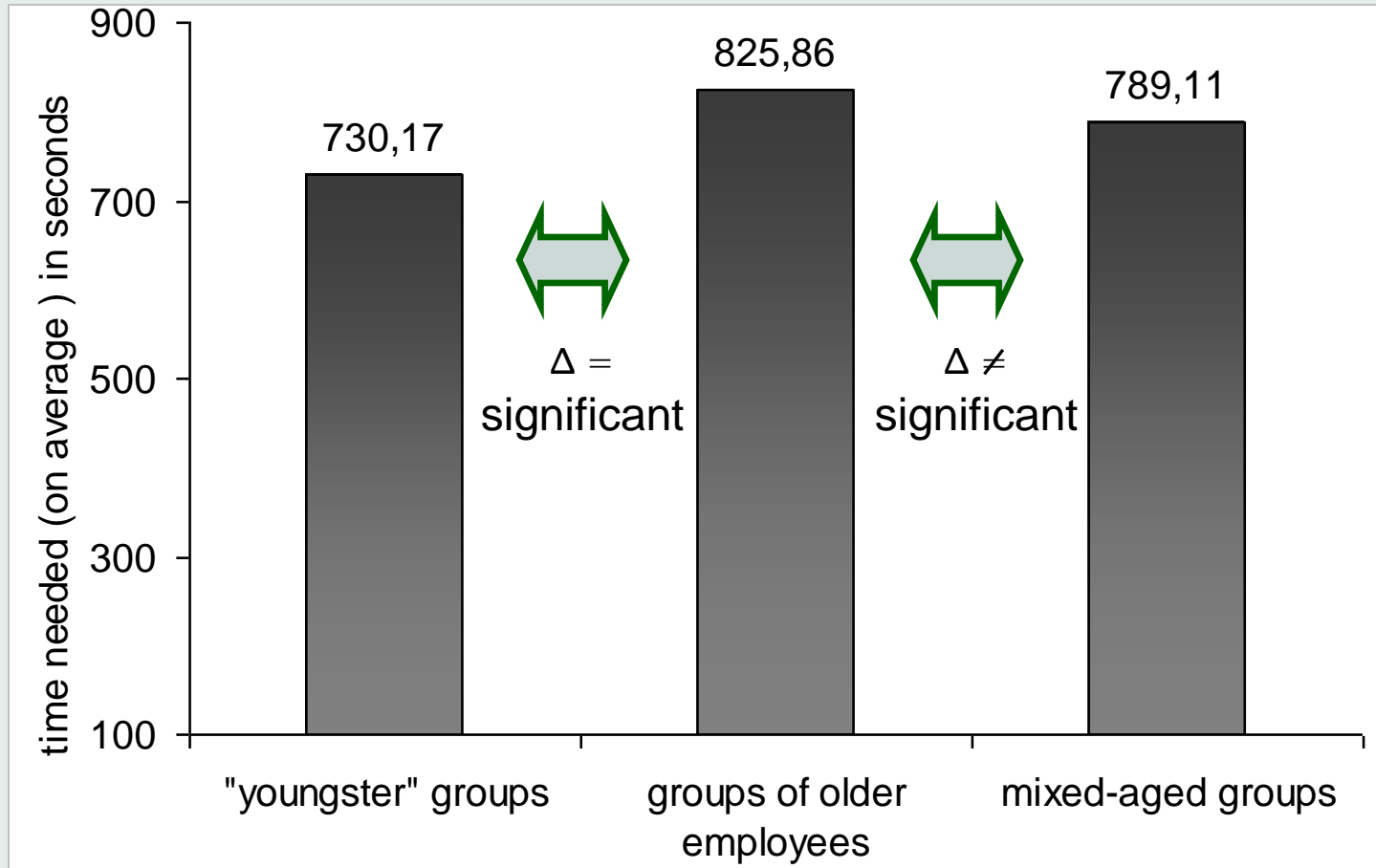
Porcentaje de respuestas correctas





Capacidad de resolver problemas en grupo

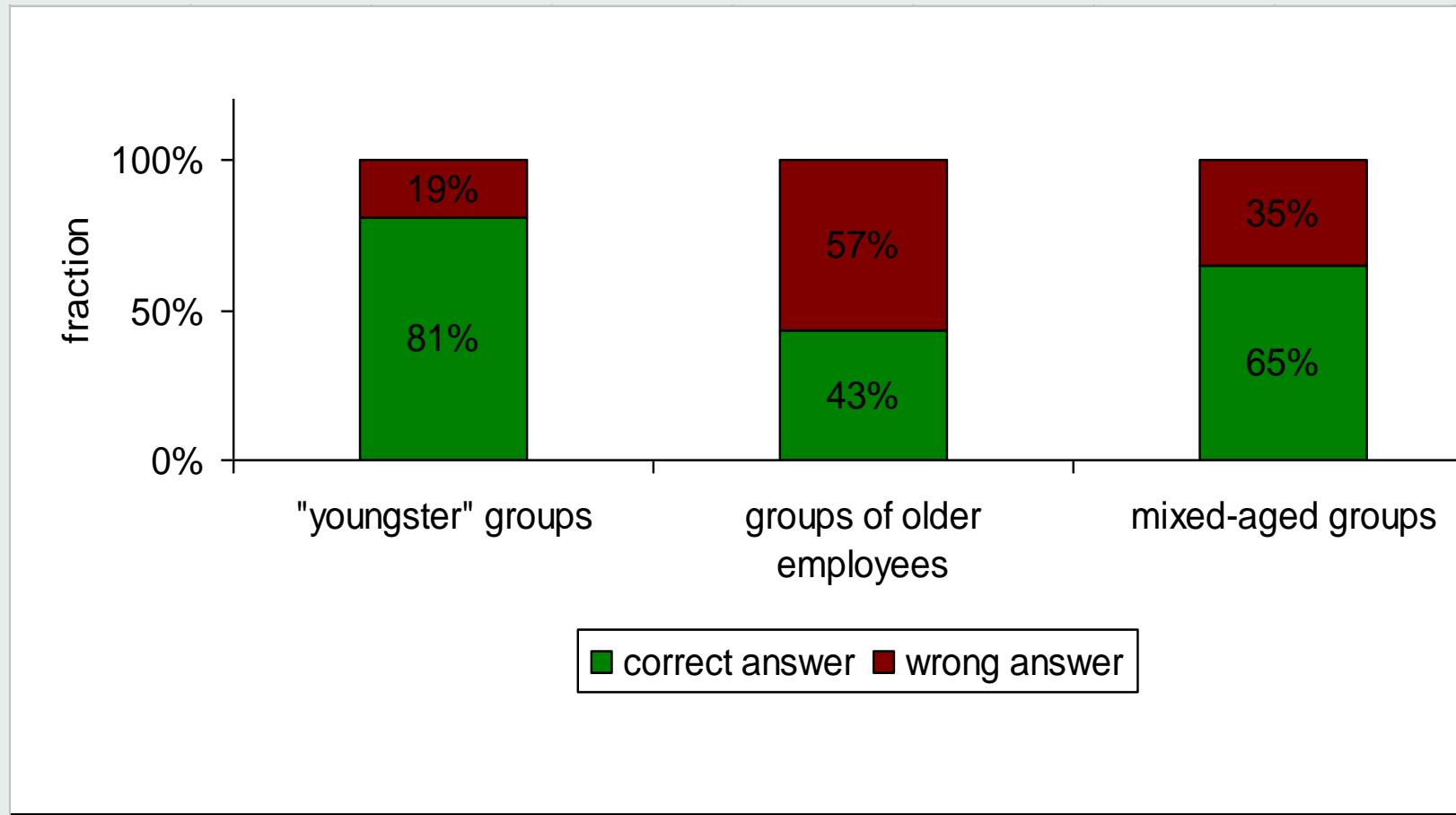
Tiempo medio que se necesitó para hallar la solución correcta





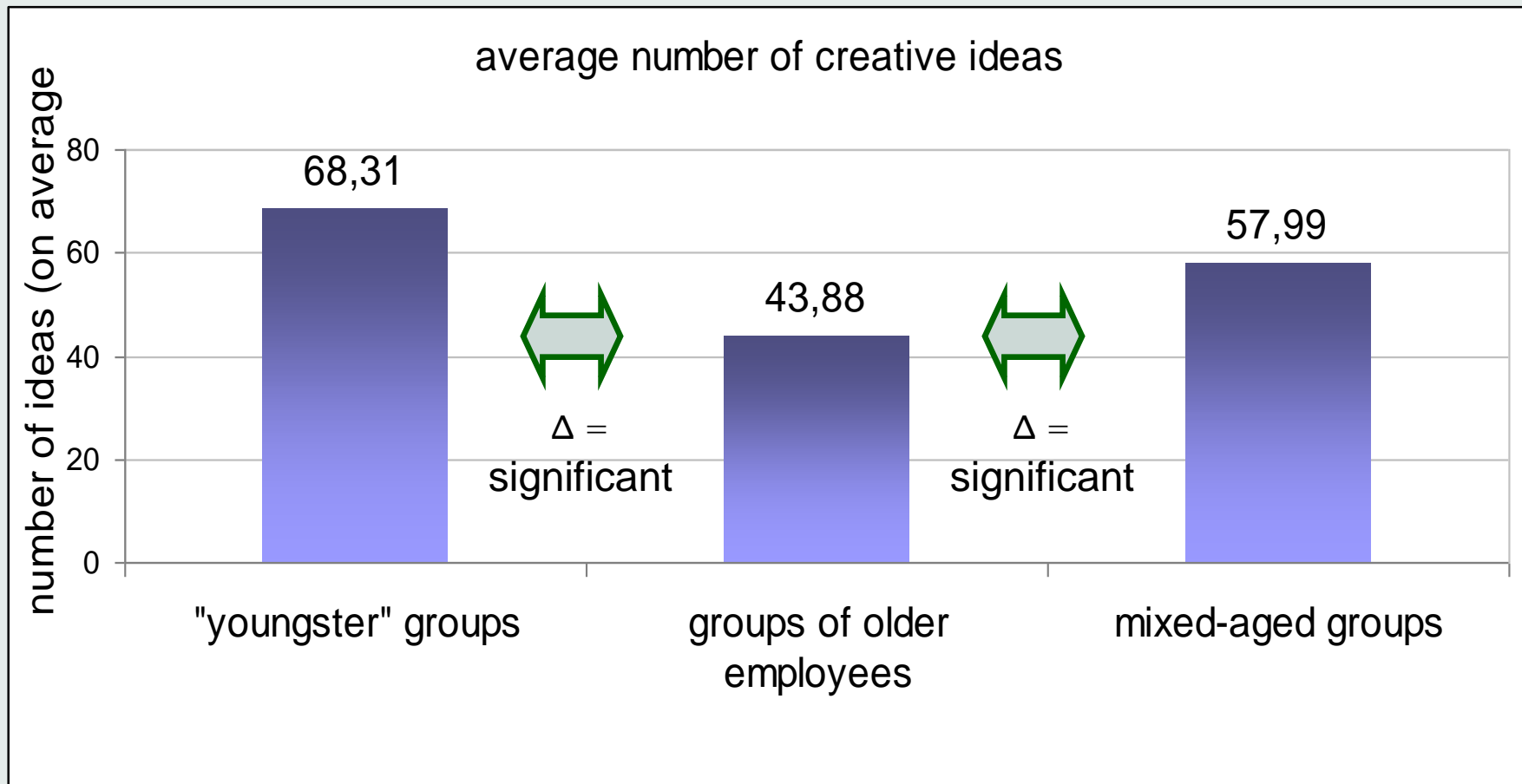
Capacidad de resolver problemas en grupo

Porcentaje de respuestas correctas





Creatividad



Componente	Resultados
Capacidad de resolver problemas y memoria (individual)	<ul style="list-style-type: none">➤ Los empleados mayores lograron resolver el problema en el 72% de los casos frente al 92% de soluciones correctas entre los empleados jóvenes.➤ A los mayores les llevó bastante más tiempo hallar la solución correcta, y en el proceso cometieron más errores.➤ Los mayores obtuvieron peores resultados que los jóvenes en la prueba de memoria.
Capacidad de resolver problemas (grupo)	<ul style="list-style-type: none">➤ Los grupos jóvenes resultaron ganadores a la hora de hallar la solución correcta en el experimento “Mipps & Wors” y –además– tardaron menos en hallarla.➤ En el tiempo que necesitaron para resolver problemas, no hubo diferencias significativas entre el grupo de mayores y el de edad mixta.

Componente	Resultados
Creatividad (individual)	<ul style="list-style-type: none">➤ Los empleados jóvenes demostraron un nivel de creatividad superior al de los mayores
Creatividad (grupo)	<ul style="list-style-type: none">➤ Los grupos de edad mixta demostraron ser más creativos que los de empleados mayores, pero menos que los de jóvenes
Esquemas de motivación	<ul style="list-style-type: none">➤ La aspiración de tener poder y autoridad motivaba más a los empleados jóvenes que a los mayores➤ Las necesidades de seguridad eran más fuertes en los empleados mayores➤ Los empleados jóvenes demostraron más necesidad de fuertes relaciones interpersonales

Componente	Resultados
Esquemas de motivación (continuación)	<ul style="list-style-type: none">➤ No había diferencias entre los jóvenes y los mayores en cuanto a motivaciones para conseguir sus objetivos y necesidad de autorrealización
Capacidad de afrontar la tensión	<ul style="list-style-type: none">➤ Ante una posible situación de tensión, los mayores tendían a adoptar medidas preventivas➤ No había diferencias entre jóvenes y mayores en la capacidad de afrontar activamente la tensión y en la búsqueda de apoyos instrumentales con ese fin➤ Frente a la tensión, los empleados mayores utilizaban más la planificación estratégica y adoptaban una actitud más reflexiva
Capacidad de afrontar conflictos	<ul style="list-style-type: none">➤ Tanto en la vida privada como en la profesional, los empleados jóvenes tendían a evitar más que los mayores enfrentarse a conflictos➤ No pudo demostrarse la supuesta correlación positiva entre “edad laboral” y capacidad de afrontar conflictos

4. Implicaciones para la gestión de los recursos humanos y el comportamiento de las organizaciones

- ☹️ Resultados en parte compatibles con la imagen dominante de carencias de los empleados mayores
- 😊 Los empleados mayores pueden influir positivamente en los grupos (frente a la tensión) con actitudes estratégicas y resolviendo directamente los problemas
- 😊 Los grupos de edad mixta tienen una ventaja potencial de creatividad frente a los de edad homogénea
- 😊 No se aprecian diferencias en cuanto a la flexibilidad
- 😊 No se aprecian diferencias en cuanto a la motivación de conseguir logros



Las empresas tienen mucho que ganar de la *complementariedad* de jóvenes y mayores

- Análisis de los elementos y las exigencias clave del trabajo en la concepción de las familias que trabajan
- El perfeccionamiento de la plantilla como componente básico de una gestión de los recursos humanos que tenga en cuenta las diferencias de edad:
 - compensación de las carencias de cualificación de los empleados de más edad
 - medidas preventivas de formación para todos los niveles de tareas y para todas las fases del “ciclo vital”
 - no siempre se cumple la fórmula de “cuanta más diversidad, mejor”



Ámbitos del comportamiento de las organizaciones relacionados con la edad que deben (re)considerarse:



5. Implicaciones para futuros estudios



MEX:

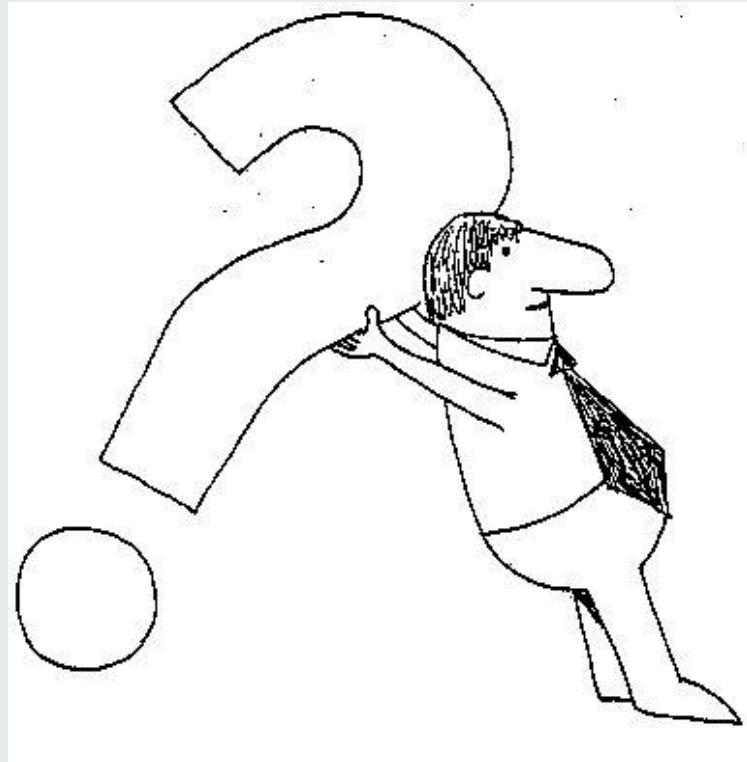
Análisis de las posiciones básicas de los **expertos en envejecimiento de la fuerza de trabajo** y de su capacidad potencial de influir mediante sus conocimientos, que son infrecuentes y por tanto valiosos



DIM Prax:

Seguimiento de las **estrategias de gestión de la diversidad de edades** que predominan en las empresas alemanas

¿Preguntas o comentarios?



- Arbuckle, T. Y./Gold, D./Andres, D. (1986): “Cognitive functioning of older people in relation to social and personality variables”, *Psychology and Aging*, 1, pp. 55-62.
- Becker, M. (2006): *Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt*, Stuttgart.
- Bilsky, W./Wülker, A. (2000). *Konfliktstile: Adaption und Erprobung des Rahim Organizational Conflict Inventory (ROCI-II)*. (Berichte aus dem Psychologischen Institut IV.) Münster: Westfälische Wilhelms-Universität.
- Cattell, R. B. (1963): “Theory of fluid and cristallized intelligence: A critical experiment“, *Journal of Educational Measurement*, 54, pp. 1-22.
- Cavanaugh, J. C. (1996): “Memory self-efficacy as a moderator of memory change“, en Blanchard-Fields, F./Hess, T. M. (eds.): *Perspectives in Cognitive Change in Adulthood and Aging*, Nueva York, pp. 488-508.
- DGFP – Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (eds.) (2004): *Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter: Grundlagen, Handlungshilfen, Praxisbeispiele*, Schriftenreihe Band 74, Düsseldorf.
- Grumbach, J./Ruf, U.P. (2007): “Demografischer Wandel in der Arbeitswelt: Handlungsrahmen und Handlungsfelder von Unternehmen, Gewerkschaften und Staat“, en Länge, T.W./Menke, B. (eds.) (2007): *Generation 40plus: Demografischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt*, Bielefeld, pp. 33-66.



- Guilford, J. P. (1976). "Aptitude for Creative Thinking: One or Many?", *Journal of Creative Behavior*, 10, pp. 165-169.
- Harrison, D./Price, K./Bell, M. P. (1998): "Beyond relational demography: time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion", *Academy of Management Journal*, 41, pp. 96-107.
- Helmuth, L. (2002): "A generation gap in brain activity", *Science*, 296, pp. 2131-2133.
- Herzberg, F. (1968). "One more time: How do you motivate employees? ", *Harvard Business Review*, 1, pp. 53-62.
- Hossiep, R./Paschen, M. (2003): *Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP)*, Göttingen.
- Ilmarinen, J. (2007): *Towards a better and longer work life for older workers. Dokumentation der Tagung: Vom Defizit- zum Kompetenzmodell – Stärken älterer Arbeitnehmer erkennen und fördern*. 18 y 19 d abril de 2007 en Bonn.
- Kohlbacher, F./Voelpel, S. (2008): "Sayonara Wissensträger", *Personalwirtschaft*, 08/2006, pp. 14-16.
- Lazarus, R. S./Folkman, S. (1984): *Stress, appraisal, and coping*, Nueva York.



Schwarzer, R./Greenglass, E./Taubert, S. (2000): “PCI – Fragebogen zu allgemeiner und proaktiver Stressbewältigung. Deutsche Testversion 1 des Proactive Coping Inventory“, <http://userpage.fu-berlin.de/~health/pcigerman1.htm>, Abruf am 05.02.2009.

Véase también <http://www.psych.yorku.ca/greenglass/pcinven.php>

Wottreng, S. (2001): *Handbuch Handlungskompetenz*, Aarau.



Becker, M./Labucay, I./Kownatka, C. (2008): *Optimistisch altern. Theoretische Grundlagen und empirische Befunde demographiefester Personalarbeit für altersgemischte Belegschaften*, Rainer Hampp Verlag, Munich.

Contacto

Prof. Dr. Manfred Becker
Dipl.-Kfm. M. Sc. Inéz Labucay
Große Steinstraße 73
Martin Luther University Halle-Wittenberg
06108 Halle (Saale) – Alemania

0345/55-23335 o –23339
manfred.becker@wiwi.uni-halle.de
inez.labucay@wiwi.uni-halle.de

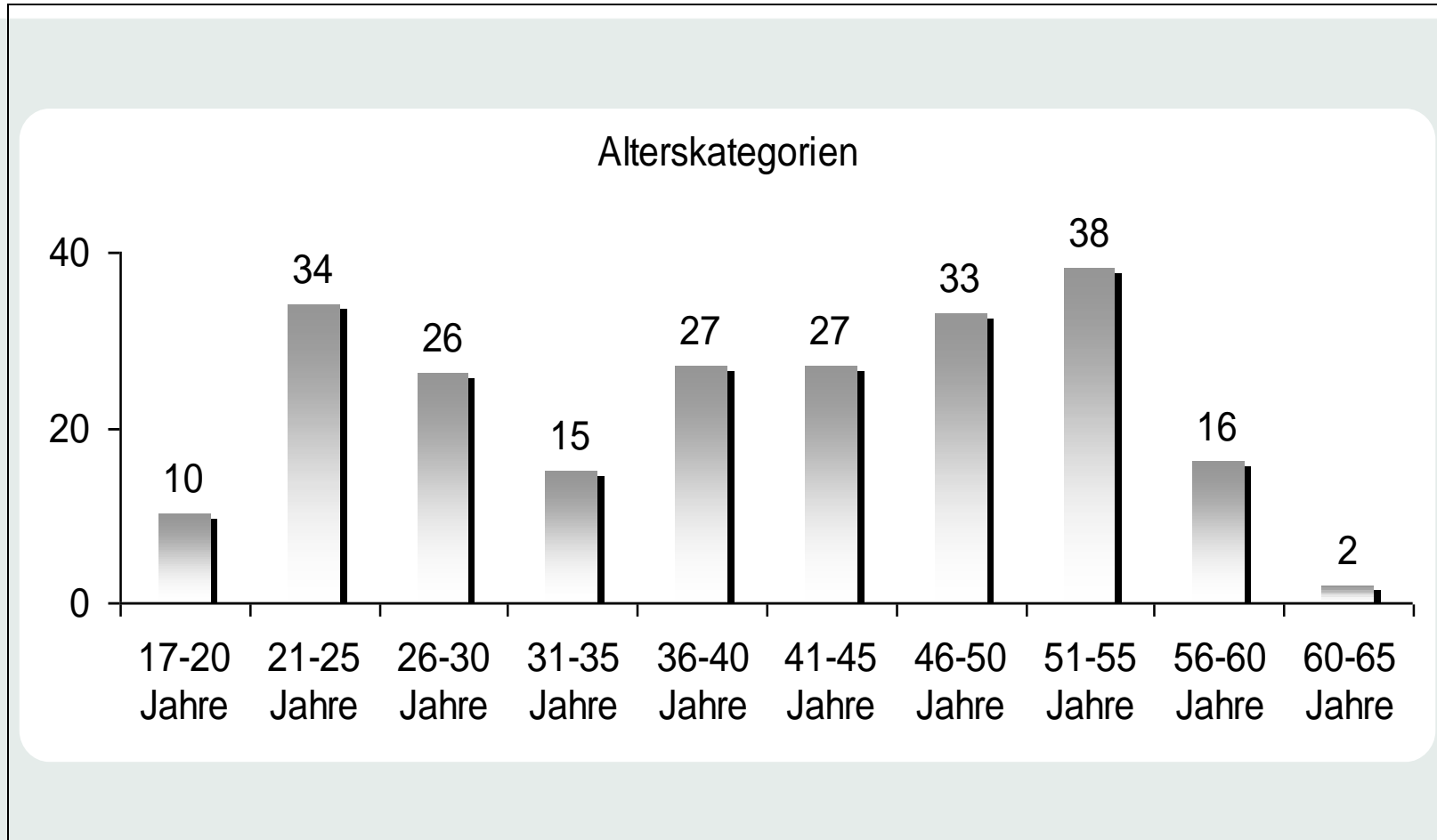


BACKUP

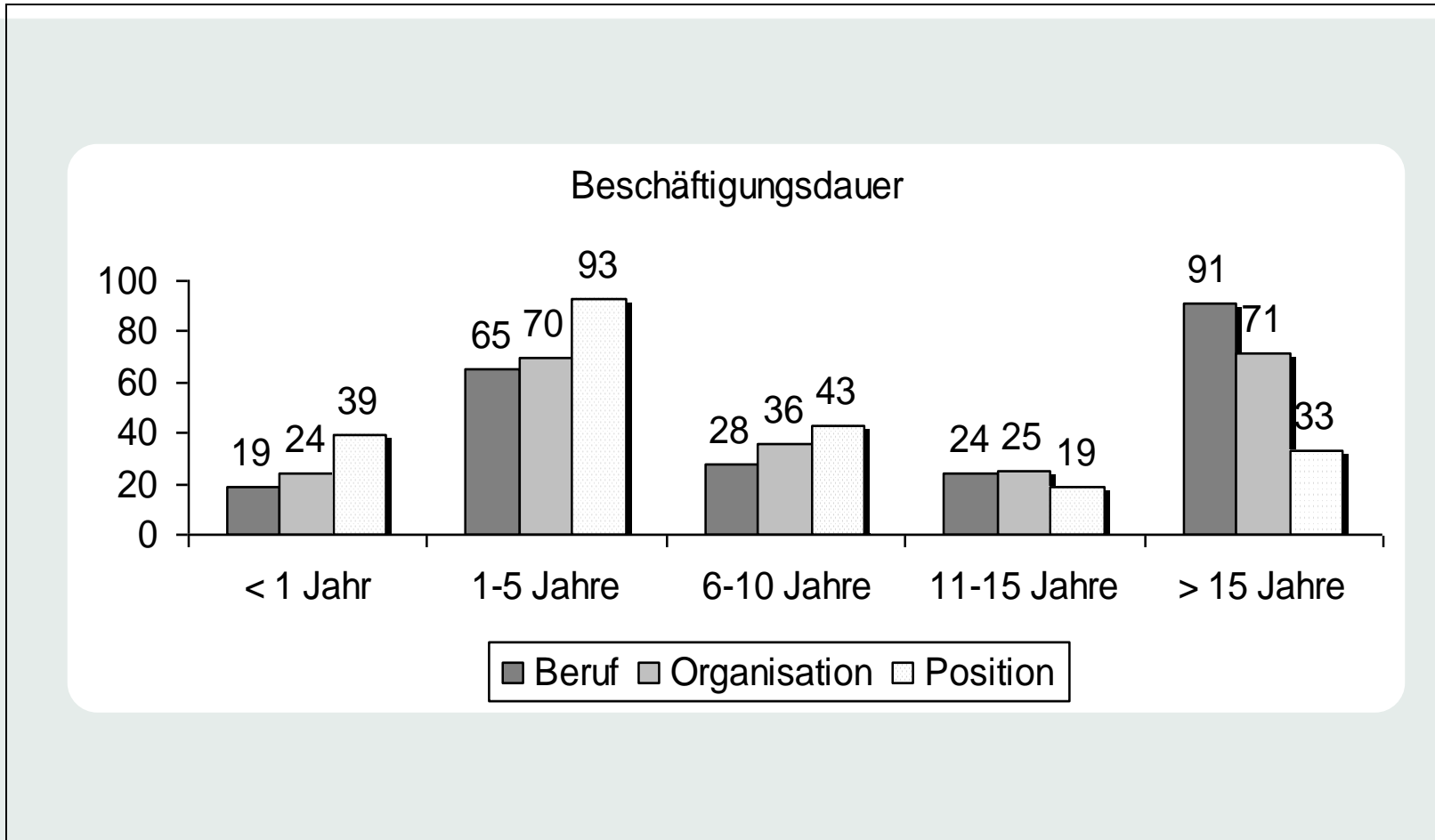
Muestra



Distribución de edades



Composición de la prueba aleatoria sobre permanencia en el empleo



BACKUP

Hipótesis sometidas a prueba





Hipótesis sobre la capacidad de afrontar la Tensión (HA 1-6)

HT1 Los empleados más jóvenes afrontan mejor la tensión mediante la solución de problemas (actitud reflexiva) que los de más edad

HT2 Los empleados de más edad tienden más que los jóvenes a afrontar la tensión desde un punto de vista emocional

HT3 No hay diferencia entre los jóvenes y los mayores en cuanto a afrontar la tensión de una forma activa

HT4 No hay diferencia entre los jóvenes y los mayores en cuanto a adoptar medidas preventivas frente a la tensión

HT5 No hay diferencia entre los jóvenes y los mayores en cuanto a recurrir a la planificación estratégica frente a la tensión

HT6 No hay diferencia entre los jóvenes y los mayores en cuanto a recurrir a apoyos instrumentales frente a la tensión





Hipótesis sobre los esquemas de motivación (HM 1-5)

HM1 Los jóvenes tienen más interés en conseguir resultados

HM2 Los jóvenes están más motivados que los mayores por la necesidad de tener poder y autoridad

HM3 Los mayores están más motivados que los jóvenes por el deseo de realización personal

HM4 La necesidad de tener seguridad es más importante para los mayores que para los jóvenes

HM5 La necesidad de fuertes relaciones interpersonales es más fuerte en los mayores que en los jóvenes



Hipótesis de capacidad individual para resolver problemas (HIP 1-4)

- HIP1** Los mayores necesitan más tiempo para resolver el problema
- HIP2** Los jóvenes hallan la solución correcta con más frecuencia que los mayores
- HIP3** Los mayores cometen más errores que los jóvenes al tratar de resolver el problema
- HIP4** Los mayores obtienen peores resultados en la prueba de memoria



Hypotheses for group problem-solving capacity(HPg 5-7)

HGP5 Grupos de distinta composición de edad difieren en el tiempo necesario para resolver el problema

HGP6 Grupos de distinta composición de edad difieren en el resultado de lo que hacen para resolver el problema

HGP7 Grupos de distinta composición de edad no difieren en el enfoque que adoptan para resolver el problema (habitual, nuevo, mixto)



Hipótesis sobre la capacidad de afrontar conflictos (HC 1-2)

- HC1** La capacidad de afrontar conflictos es independiente de la edad, es decir, tener en cuenta la ,edad laboral‘ debería eliminar la relación entre la edad y las estrategias para hacer frente a conflictos
- HC2** Existe una relación entre las estrategias para afrontar conflictos y la ,edad laboral‘

Hipótesis sobre la creatividad (HCr 1-2)



HCr1

Los jóvenes no son más creativos que los mayores



HCr2

Los equipos de edad mixta son más creativos que los de edad homogénea, es decir, producen la mayoría de las ideas

BACKUP

Base teórica detallada de los instrumentos

Capacidad de afrontar la tensión



Actitud transaccional (Lazarus/Folkman 1984)

- Evaluación cognitiva de una situación (¿tensión?)
- Enfoque emocional o mediante actividades directas para resolver el problema
- Recursos intrapersonales y extrapersonales utilizados
- **Investigación hasta el momento:**
- Apenas se se han encontrado diferencias relacionadas con la edad en la manera de afrontar la tensión, salvo en los aspectos de salud
- No se han hallado diferencias entre los distintos grupos de edad en cuanto a los recursos que normalmente se utilizan ante la tensión
- Recursos intrapersonales = relativamente estables a lo largo de la vida



Instrumento: IAA –Inventario de actitudes activas (ejemplos):

1. Subescala de actitudes activas

por ej.: “Tras alcanzar una meta, busco otra, otra más difícil”

2. Subescala de actitudes reflexivas

por ej.: “Abordo un problema pensando en alternativas realistas”

3. Subescala de planificación estratégica

por ej.: “Me trazo un plan y lo sigo”



Instrumento: IAA –Inventario de actitudes activas (ejemplos):

4. Subescala de actitudes preventivas

por ej.: “Me preparo para los acontecimientos adversos”

5. Subescala de búsqueda de apoyo instrumental

por ej.: “Ante unos problemas míos pueden serme útiles los consejos de otros”

6. Subescala de búsqueda de apoyo emocional

por ej.: “Cuando estoy bajo, salgo y hablo con otros”

7. Subescala de aparcamiento

por ej.: “Si en alguna ocasión me enfrento a un problema demasiado difícil, lo aparco hasta que esté preparado para abordarlo”



Base teórica detallada de los instrumentos

Esquemas de motivación



Maslow, 1954	McClelland, 1971
Necesidades de autorrealización	Necesidad de conseguir logros
Necesidad de poder/Necesidad de estima	Necesidad de poder (no incluida)
Necesidades sociales y de afiliación	Necesidad de afiliación (no incluida)
Necesidades de seguridad	
Necesidades fisiológicas/necesidades básicas (no incluidas, supuestamente satisfechas)	

Investigación hasta el momento:

- La necesidad de competir con otros disminuye con la edad y se sustituye por una motivación intrínseca
- Las necesidades de afiliación y estima cobran más importancia con la edad
- Los aspectos de corto plazo se hacen más importantes con la edad
- La necesidad de poder es importante en la juventud, descende en la edad madura y se reduce después



Instrumento: Cuestionario basado en una nueva escala (jerarquía de necesidades de Maslow) (1), así como en otra anterior (inventario de Bochum) (2)

1) Ejemplos (sólo en alemán) :

- Selbstverwirklichungsmotiv, Bsp. Item: „Ich möchte durch die Arbeit auch persönliche Entwicklung erfahren“.
- Anerkennungs-/Machtmotiv, Bsp. Item: „Einen hohen Status zu erreichen ist mir wichtig“.
- Kontaktmotiv, Bsp. Item: „Ich möchte das Gefühl haben, zum Kollegium dazu zu gehören“.
- Sicherheitsmotiv, Bsp. Item: „Mit der Arbeit möchte ich vor allem meinen Lebensunterhalt sichern“.

2) Ejemplos (sólo en alemán):

- Bsp. Item: „Ich stelle mich gern schwierigen Situationen, um festzustellen, wie gut ich bin“.

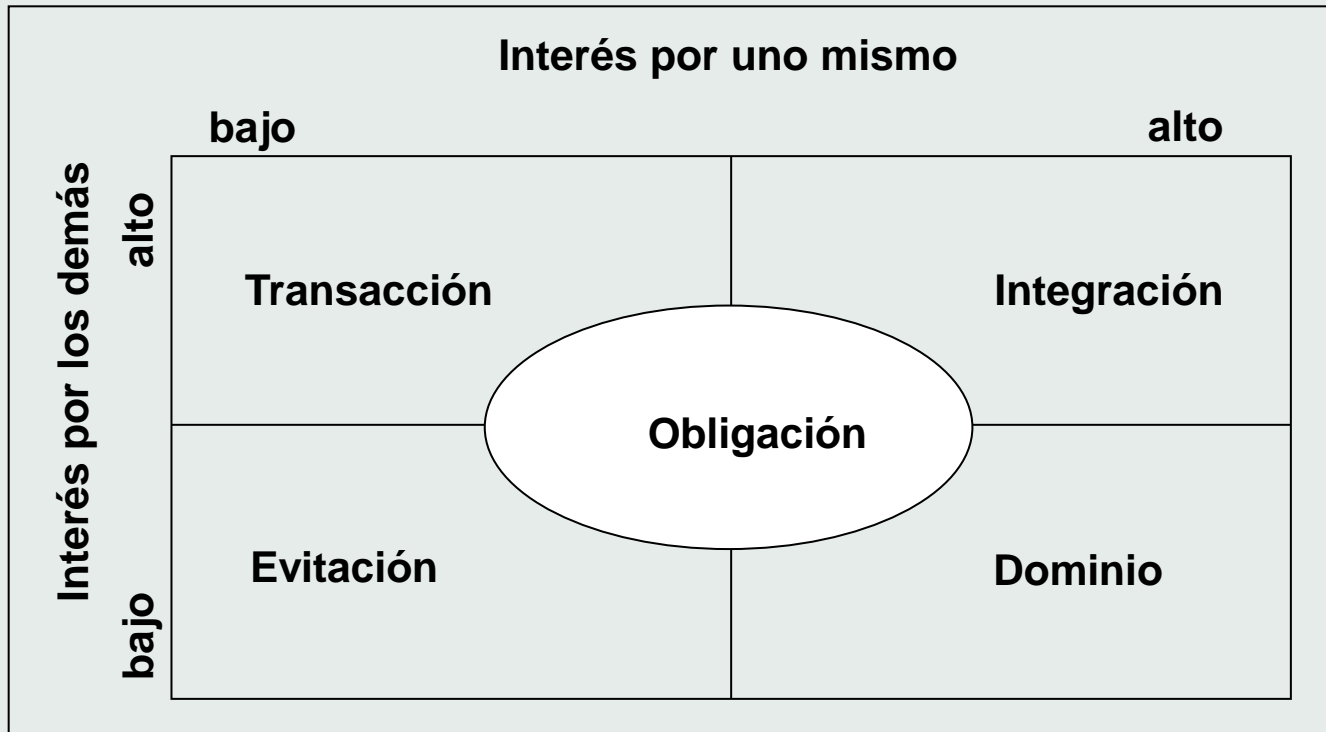


Base teórica detallada de los instrumentos

Capacidad de afrontar situaciones de conflicto



- Rejilla de gestión: Blake & Mouton (1964)
- Estrategias secundarias ante conflictos: Rahim (1992)



Instrumento: Cuestionario basado en el Inventario de conflictos en las organizaciones de Rahim (ROCI-II)

Ejemplos (sólo en alemán):

- *Nachgeben:* „Ich komme den Wünschen meiner Kollegen/Bekannten normalerweise entgegen.“
- *Vermeiden:* „Ich versuche, Meinungsverschiedenheiten mit meinen Kollegen aus dem Weg zu gehen.“
- *Ausgleichen:* „Ich verhandle mit meinen Kollegen/Bekannten, um zu einem Kompromiss zu kommen.“
- *Integrieren:* „Ich arbeite mit meinen Kollegen/Bekanntem zusammen, um zu Entscheidungen zu kommen, die für uns akzeptabel sind.“
- *Dominieren:* „Ich nutze meine Autorität, um eine Entscheidung zu meinen Gunsten herbeizuführen.“



Base teórica detallada de los instrumentos

Capacidad de resolver problemas



Teoría de la inteligencia de dos factores de Cattell (1963)

- *Inteligencia cristalizada*
 - capacidad de utilizar las cualificaciones, los conocimientos y la experiencia
- *Inteligencia fluida*
 - capacidad de encontrar sentido en la confusión y de resolver nuevos problemas
 - capacidad de deducción y de comprensión de las relaciones que hay entre conceptos distintos con independencia de los conocimientos adquiridos.



Investigación hasta el momento:

- Descenso de la inteligencia fluida e incremento de la inteligencia cristalizada con la edad
- En los de 60 años, menos capacidad de procesamiento que en los de 40 y 20 años

Sin embargo:

- La investigación está en parte obsoleta („Kohorteneffekte“)
- Las diferencias que se observan en el seno del grupo de participantes mayores son más grandes que las que se observan entre los distintos grupos de edad
- La experiencia (inteligencia cristalizada) puede compensar las carencias relacionadas con la edad



Instrumento:

Grupo: „Mipps & Wors“

Individual: „Super-Brain“



Base teórica detallada de los instrumentos

Creatividad



- Guilford (1959): La creatividad como parte de la inteligencia:
 - **pensamiento divergente (fluidez** = capacidad de producir numerosas ideas o soluciones de problemas en poco tiempo);
 1. flexibilidad (capacidad de proponer simultáneamente distintas formas de abordar un problema concreto);
 2. originalidad (capacidad de aportar ideas nuevas y originales);
 3. elaboración (capacidad de sistematizar y organizar los detalles de una idea teórica y de llevarla después a la práctica).
 - **pensamiento convergente** (la mayoría de los tests de inteligencia, el aprendizaje que se obtiene en el sistema escolar)

Investigación hasta el momento:

- En los grupos, la creatividad depende de su diversidad
- Muchos científicos y artistas son mucho más creativos en su edad madura o avanzada
- Sin un entrenamiento específico, la creatividad se reduce con la edad



Instrumento:

- *Brainwriting*

