

SINERGIA GENERACIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: MAXIMIZANDO EL POTENCIAL DE LAS CUATRO GENERACIONES

Iara María Bolaño
iaramb.1992@gmail.com

Gabriela Marenzana
gmarenzana@yahoo.com.ar

Mara Jalil
lic.marajalil@gmail.com

Facultad de Turismo \ Universidad Nacional del Comahue

RESUMEN

Este ensayo, basado en teorías de influyentes autores como Kotler y Keller, busca explorar la dinámica intergeneracional en la administración pública. Para asegurar un análisis integral y riguroso, se han consultado diversas fuentes, desde libros hasta investigaciones académicas. Adoptando una perspectiva imparcial, se aborda este tema crítico en la gestión pública con el objetivo de contribuir al desarrollo de estrategias eficaces y promover una administración inclusiva. La elección de este tema se fundamenta en la convicción de que la diversidad generacional representa un activo valioso para cualquier organización, y su gestión efectiva se erige como un pilar fundamental para el éxito y la adaptación constante en el entorno laboral actual.

Palabras Clave: cuatro generaciones - administración pública - recursos humanos - estrategias - marketing interno.

Recibido: 14/11/2023 | **Aceptado:** 10/07/2024

Cita recomendada APA 7ª ed.

Bolaño, I. M.; Marenzana, G.; y Jalil, M. (2024). Sinergia generacional en la Administración Pública: maximizando el potencial de las cuatro generaciones. *Marketing de Servicios: Su Esencia*, 2(1), 79–92.

INTRODUCCIÓN

“Nuestra capacidad para alcanzar la unidad en la diversidad será la belleza y la prueba de nuestra civilización.”

(Mahatma Gandhi)

Para comenzar a abordar el tema, es esencial destacar que, en el contexto de la administración pública, la sinergia generacional emerge como un componente esencial para optimizar el rendimiento organizacional. Este concepto implica la colaboración y complementariedad entre las distintas generaciones presentes en el entorno laboral. Es el arte de aprovechar las fortalezas y perspectivas únicas que cada grupo etario aporta, con el fin de generar un ambiente de trabajo enriquecedor y productivo. Al comprender y capitalizar las singularidades de cada generación, se abre un abanico de oportunidades para potenciar la eficacia y la eficiencia del servicio público.

¿Cómo capitalizar las fortalezas de cada generación para fomentar un entorno de trabajo armonioso y productivo? ¿Cuáles son los métodos más efectivos para promover la colaboración intergeneracional en el ámbito de la administración pública? ¿Qué estrategias sorprendentes y métodos innovadores pueden redefinir nuestra concepción de este tipo de colaboración? Estas son algunas de las preguntas que dispararon el presente trabajo, a las cuáles se les pretende dar respuesta seguidamente.

DEFINIENDO LAS GENERACIONES

Antes de seguir avanzando es necesario comprender la dinámica de las generaciones en el contexto laboral, es esencial comenzar por definir qué constituye una generación. La Real Academia Española (2023) la define como un “Conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación.”

En el ámbito laboral, esto se traduce en grupos de individuos que comparten fechas de nacimiento cercanas y han sido influenciados por experiencias culturales, políticas y sociales similares, lo que a su vez influye en su comportamiento, estilo de trabajo y preferencias de comunicación.

Según Kotler y Keller (2016), cada generación o cohorte está profundamente influida por las épocas en que creció, que incluye aspectos como la música, las películas, la política y eventos que definen ese periodo, así los miembros de cada generación comparten experiencias culturales, políticas y económicas similares, como puntos de vista y valores afines. Es importante aclarar que, aunque se observan características generales, las particularidades individuales dentro de cada grupo pueden ser significativas.

Cuatro generaciones ocupan en la actualidad, el espacio laboral de la administración pública, cada una aportando una valiosa gama de habilidades y enfoques (Tabla 1).

Tabla 1. Características de las Generaciones en la Administración Pública

| Generación | Características Clave | Implicaciones en la Administración Pública |
|---------------------|--|--|
| Baby Boomers | <ul style="list-style-type: none"> Ética laboral, compromiso y estabilidad Valor de la lealtad hacia la organización Preferen estructuras organizativas tradicionales Respeto a la jerarquía y normas establecidas | <ul style="list-style-type: none"> Aportan experiencia y estabilidad a la toma de decisiones Requieren programas de actualización tecnológica y capacitación Pueden beneficiarse de incentivos como aumentos salariales y programas de reconocimiento |
| Generación X | <ul style="list-style-type: none"> Valor de la autonomía y flexibilidad Pragmáticos y orientados a resultados Buscan equilibrar trabajo y vida personal | <ul style="list-style-type: none"> Disposición para roles con autonomía y autorregulación Enfoque pragmático en la resolución de problemas Valoración de políticas de conciliación y flexibilidad laboral |
| Millennials | <ul style="list-style-type: none"> Valor de la tecnología y la conectividad Buscan un sentido de propósito en el trabajo Valoración de la retroalimentación y desarrollo continuo | <ul style="list-style-type: none"> Impulso a la adopción de soluciones digitales Interés en roles y proyectos con impacto social y significativo Búsqueda de ambientes laborales que fomenten la formación y crecimiento profesional Contribución a la creación de un ambiente laboral más igualitario y representativo |
| Centennials | <ul style="list-style-type: none"> Habilidad innata para usar tecnología Capacidad de multitarea y adaptación rápida a nuevas plataformas Espíritu emprendedor e inclinación hacia la independencia laboral | <ul style="list-style-type: none"> Habilidad innata para usar tecnología Capacidad de multitarea y adaptación rápida a nuevas plataformas Espíritu emprendedor e inclinación hacia la independencia laboral Potencial para modernizar procesos y adoptar soluciones digitales Versatilidad en entornos laborales con diferentes responsabilidades Impulso a la innovación y búsqueda de soluciones creativas Contribución a la creación de un ambiente laboral más igualitario y representativo |

Fuente: elaboración propia, basado en Chirinos (2009), Franichevich y Marchiori (2009), Zemke et al. (2013), y Kotler y Keller (2016).



Baby Boomers (1946 -1964)

Generación que se caracteriza por su fuerte ética laboral, dedicación y compromiso con el trabajo. Su influencia en la dinámica laboral es significativa y se manifiesta de diversas maneras.

En primer lugar, tienden a valorar la estabilidad laboral y la lealtad hacia la organización. Chirinos (2009) destaca que esta generación muestra una preferencia por ambientes de trabajo que ofrezcan seguridad y

oportunidades de crecimiento a largo plazo. Esta actitud puede influir en la forma en que abordan sus responsabilidades laborales, demostrando un alto grado de compromiso y persistencia en sus roles.

Para ellos, el dinero representa su medida de éxito y aman la competencia. El lema Boomer implica ayudar a cambiar al mundo y competir durante el proceso (Franichevich y Marchiori, 2009). Asimismo, los Baby Boomers suelen sentirse cómodos con estructuras organizativas más tradicionales. Para ellos, el respeto a la

jerarquía y la observancia de las normas y procedimientos establecidos son aspectos valorados en el entorno laboral. Esta inclinación puede influir en la manera en que interactúan con sus superiores y colegas, promoviendo un ambiente de trabajo más formal y estructurado.

Zemke, Raines y Filipczak (2013) subrayan que los Baby Boomers suelen responder positivamente a incentivos como aumentos salariales, beneficios adicionales y programas de reconocimiento. Esta preferencia puede tener implicaciones en la forma en que se diseñan políticas de compensación y reconocimiento.

En el contexto de la administración pública, estas características pueden influir de manera significativa en la forma de trabajar de los Baby Boomers. Su experiencia acumulada a lo largo de los años puede ser fundamental para la toma de decisiones y la resolución de situaciones complejas. Su compromiso y dedicación se traducen en una contribución valiosa a la estabilidad y continuidad de los servicios públicos.

No obstante, es importante reconocer que también pueden enfrentar desafíos al adaptarse a tecnologías y métodos de trabajo más actuales, lo que requiere programas de capacitación y actualización específicos. A su vez, la preferencia por estructuras organizativas más tradicionales puede implicar la necesidad de flexibilidad en la gestión y la implementación de prácticas que integren eficazmente a las nuevas generaciones.



Generación X (1965 – 1980)

Tiende a valorar la autonomía y la flexibilidad en el trabajo. Chirinos (2009) señala que esta generación aprecia la libertad para tomar decisiones y gestionar su tiempo de trabajo

de manera independiente. Esto puede manifestarse en una mayor predisposición a asumir roles que permitan cierto grado de autorregulación y a optar por modalidades de trabajo flexibles.

El lema de un X implica no depender de las instituciones, para lo cual debe mantener sus opciones abiertas (Francichevich y Marchiori, 2009). Sus miembros suelen ser pragmáticos y orientados a los resultados. Según Zemke et al. (2013), esta generación ha experimentado cambios significativos en el entorno laboral y tiende a ser adaptable y enfocada a encontrar soluciones prácticas a los desafíos que se presentan. Esto puede influir en su enfoque hacia la resolución de problemas y la toma de decisiones en el ámbito laboral.

Kotler y Keller (2016) destacan que esta generación busca armonizar sus responsabilidades laborales con su vida personal fuera del trabajo, lo que puede reflejarse en una mayor valoración de políticas de conciliación y flexibilidad laboral.

Estas características pueden incidir en la forma de trabajar de los miembros de la Generación X, dado que sus preferencias por la autonomía y la flexibilidad se traducen en una mayor disposición para asumir roles que requieran iniciativa y autorregulación y su enfoque pragmático puede contribuir a la búsqueda de soluciones eficaces y eficientes.

Además, la valoración del equilibrio entre el trabajo y la vida personal puede influir en la percepción de políticas y programas de bienestar y conciliación laboral. La implementación de medidas que promuevan este equilibrio puede ser clave para atraer o retener a profesionales de la Generación X.

Millennials (1981 – 1996)

Tienden a valorar la tecnología y la conectividad. Según Zemke et al. (2013), esta generación ha crecido en un entorno digital y está familiarizada con el uso de herramientas tecnológicas. Esta afinidad con la tecnología puede influir en su preferencia por entornos

laborales que integren plataformas digitales y faciliten la comunicación virtual.

Además, los miembros de esta generación suelen buscar un sentido de propósito en su trabajo. Chirinos (2009) indica que los Millennials tienden a ser motivados por la posibilidad de contribuir a causas significativas y de generar un impacto positivo en la sociedad. Esta búsqueda de propósito puede influir en su elección de empleadores y en su participación en proyectos alineados con sus valores.

Por otro lado, los Millennials valoran la retroalimentación y el desarrollo continuo.

Kotler y Keller (2016) destacan que esta generación aprecia el feedback regular y la oportunidad de aprendizaje y crecimiento en el trabajo. Esto incide en la forma en que buscan y aprovechan las oportunidades de capacitación y desarrollo en el ámbito laboral.

Su afinidad por la tecnología puede impulsar la adopción de soluciones digitales en los procesos y la comunicación interna de las organizaciones. La búsqueda de propósito y la motivación por contribuir a causas significativas pueden influir en la elección de roles y proyectos. Los Millennials pueden sentirse atraídos por oportunidades que les permitan impactar positivamente en la sociedad a través de su trabajo. Además, la valoración

de la retroalimentación y el desarrollo continuo los puede llevar a buscar ambientes laborales que fomenten la formación y el crecimiento profesional. La implementación de programas de capacitación y mentoría puede ser fundamental para atraer y retener a profesionales de esta generación.

Centennials (1997 – 2012)

También conocidos como Generación Z, son la generación más joven en ingresar al ámbito laboral. Los Centennials han crecido en un mundo hiperconectado y digitalizado, por lo que poseen una habilidad innata para utilizar la tecnología y adaptarse a nuevas plataformas de manera rápida y efectiva.

Son conocidos por su habilidad para realizar múltiples tareas simultáneamente. Esta característica puede influir en la forma en que abordan proyectos laborales y su capacidad para adaptarse a diferentes responsabilidades.

Muchos Centennials muestran un fuerte espíritu emprendedor y una inclinación hacia la independencia laboral. Prefieren roles que les permitan asumir responsabilidades y contribuir con ideas innovadoras. Valorizan la diversidad y la inclusión en el ámbito laboral. Tienen mayor conciencia de la importancia de la igualdad de oportunidades y la representación de diferentes perspectivas.

Al igual que los Millennials, buscan un propósito y significado en su trabajo. Desean sentir que están contribuyendo a algo más grande y que su labor tiene un impacto positivo.

Su habilidad tecnológica puede ser aprovechada para modernizar procesos y adoptar soluciones digitales que mejoren la

eficiencia de la organización. La versatilidad y capacidad de multitarea de los *Centennials* pueden ser un activo en entornos laborales que requieran adaptación a diferentes responsabilidades. Su espíritu emprendedor puede impulsar la innovación en la organización y la búsqueda de soluciones creativas para desafíos comunes.

La valoración de la diversidad y la inclusión puede promover un ambiente laboral más igualitario y representativo, reflejando la sensibilidad de esta generación hacia la equidad y la justicia social.

La inclusión de los *Centennials* en las organizaciones marca una nueva etapa en la evolución del entorno laboral. Su habilidad tecnológica, versatilidad, enfoque emprendedor y valorización de la diversidad aportan un conjunto valioso de perspectivas y habilidades a la dinámica laboral. Al comprender y adaptarse a estas características, se puede aprovechar al máximo el potencial de esta generación para promover la eficiencia, la innovación y la equidad en la prestación del servicio.

DESAFÍOS DE LA INTEGRACIÓN GENERACIONAL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Por consiguiente, la amalgama de generaciones en la administración pública, si bien promete una riqueza de perspectivas y enfoques, no está exenta de sus propios desafíos. La diferencia de valores arraigados, modos de trabajo y preferencias de comunicación puede generar situaciones de malentendidos y roces en el lugar de trabajo. Es imperativo no sólo reconocer sino también

comprender profundamente estas diferencias a fin de promover un ambiente colaborativo y productivo.

La integración de diferentes generaciones en la administración pública suscita una serie de desafíos intrínsecos que demandan una gestión cuidadosa. Las discrepancias en términos de valores y enfoques laborales pueden conllevar a situaciones de incomunicación y, en el peor de los casos, a conflictos intergeneracionales. Según Chirinos (2009), los valores personales toman una nueva dimensión cuando se aplican al ámbito laboral, lo que puede generar desafíos en la comprensión y adaptación mutua entre generaciones.

Es evidente que la influencia de eventos históricos y contextuales en la formación de cada generación ha moldeado sus modos de abordar las tareas y proyectos. Por ejemplo, los *Baby Boomers*, al haber sido testigos de transformaciones sociopolíticas significativas, tienden a inclinarse hacia enfoques más estructurados y tradicionales. En contraposición, los *Centennials*, criados en la era digital, manifiestan una mayor afinidad hacia métodos ágiles y tecnológicos, lo cual se traduce en un enfoque fresco y adaptativo (Zemke et al. 2013).

Además, las preferencias de comunicación entre generaciones también exhiben variaciones notables. Los *Baby Boomers*, arraigados en una era pre-digital, pueden tener una preferencia por métodos de comunicación más directos, como reuniones presenciales o llamadas telefónicas. Las generaciones más jóvenes, como los *Millennials* y los *Centennials*, son propensas a optar por plataformas digitales y mensajería instantánea, dada su familiaridad con las tecnologías de la información y comunicación (Chirinos, 2009).

La comprensión y gestión efectiva de estos desafíos emergen como pilares fundamentales para la creación de un ambiente de trabajo verdaderamente productivo y colaborativo en el ámbito de la administración pública. El reconocimiento proactivo y la implementación de estrategias de armonización generacional permiten capitalizar la diversidad de perspectivas y enfoques, transformándola en una fuerza unificadora que contribuye al logro efectivo de los objetivos organizacionales sin diluirse en conflictos superfluos. Esta sinergia generacional, bien gestionada, no solo optimiza el rendimiento organizacional, sino que también crea un ambiente laboral que nutre y potencia el crecimiento profesional y personal de cada individuo involucrado.

La gestión efectiva de la diversidad generacional no solo aborda los desafíos de comunicación y estilo de trabajo, sino que también posee un impacto directo en la motivación y productividad de los empleados. Según Zemke et al. (2013), cuando los empleados se sienten valorados y comprendidos en el lugar de trabajo, tienden a estar más comprometidos y dispuestos a contribuir con su máximo potencial. Esto se traduce en una administración pública más eficiente y efectiva en la consecución de sus objetivos y metas organizacionales.

ESTRATEGIAS PARA LA INTEGRACIÓN GENERACIONAL

Tras la definición teórica de las generaciones y la categorización en el ámbito laboral público, se hará foco en las estrategias para su integración efectiva y enriquecedora.

La gestión efectiva de la diversidad generacional en la administración pública

es necesaria y esencial para aprovechar al máximo el potencial y las habilidades únicas que cada generación aporta. Para lograrlo, es crucial implementar estrategias que capitalicen las fortalezas de cada grupo generacional, creando un entorno de trabajo colaborativo y enriquecedor. Algunas de estas estrategias pueden incluir:

Mentorías

Es una práctica orientada a desarrollar el máximo potencial de las personas en un ámbito laboral, a través de la cual el mentor (quien cuenta con experiencia en ciertas áreas) asiste, aconseja y enseña al mentorando o aprendiz a través del traspaso de conocimientos, habilidades y experiencias.

Las mentorías son efectivas para fomentar la colaboración y el aprendizaje entre generaciones en el ámbito de la administración pública. Esta dinámica, propuesta por Zemke et al. (2013), se erige como una oportunidad invaluable para capitalizar el conocimiento y las perspectivas únicas que cada grupo generacional aporta al entorno laboral.

Implican un intercambio bidireccional de conocimientos y experiencias, impulsan un ambiente de aprendizaje continuo y mutuo. Mientras que los colaboradores de mayor experiencia comparten su sabiduría acumulada a lo largo de los años, los miembros más jóvenes contribuyen con su destreza tecnológica, su visión fresca y sus perspectivas contemporáneas (Zemke et al. 2013).

Existen diferentes programas de mentorías que pueden ser aplicadas al ámbito de la administración pública para favorecer esta sinergia intergeneracional (Tabla 2):

Tabla 2. Tipos de mentorías

| |
|---|
| <p>Mentoría Formal vs. Informal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formal: Estructurada, con objetivos y reglas definidas. - Informal: Sin modelo predefinido, basada en elección mutua. |
| <p>Mentoría entre Pares (Peer-to-Peer):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relación horizontal entre individuos de igual status. - Intercambio de experiencia y habilidades mutuamente. |
| <p>Mentoría Grupal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mentor apoya a un grupo con un interés común. - Enfoque en beneficio del grupo y propósito compartido. |
| <p>Mentoría Inversa (Reverse Mentoring):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Relación recíproca donde el mentor aprende del aprendiz. - Se da entre individuos con roles y status diferentes. |
| <p>Cross Mentoring:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intercambio entre mentores y mentoreados de distintas organizaciones. - Permite conocer diferentes prácticas y mentalidades. |
| <p>Mentoría Express:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encuentros breves con personas con experiencia y prestigio. - Ofrecen consejo y apoyo en un ambiente informal. |

Fuente: adaptado de "Mentoring" (p. 12), agosto de 2017, EduTrends.

Dentro de la diversidad generacional, la elección del tipo de mentoría juega un papel crucial en el desarrollo profesional. A continuación, se presentan enfoques sugeridos, reconociendo la individualidad dentro de cada categoría generacional.

- *Baby Boomers* (1946 - 1964). Arraigados en estructuras organizativas tradicionales, las Mentorías formales son clave. Estos programas estructurados, con objetivos claros y relaciones preestablecidas, resuenan con su ética laboral centrada en el compromiso a largo plazo.
- Generación X (1965 - 1980). Valora la autonomía y la gestión independiente del tiempo, encuentra su complemento en las

Mentorías entre pares. Este enfoque horizontal, entre colegas, se alinea perfectamente con su aprecio por la libertad en la toma de decisiones.

- *Millennials* (1981 - 1996). Buscan propósito y significado en su trabajo, la estrategia ideal es la Mentoría inversa. Esta forma de mentoría permite a los Baby Boomers y la Generación X aprender de la perspectiva y prácticas tecnológicas de los Millennials, creando un valioso intercambio de conocimientos.
- *Centennials* (1997 - 2012). Con su versatilidad y enfoque emprendedor, encuentran su espacio en las mentorías grupales. A través de plataformas digitales interactivas, estos jóvenes talentos pueden contribuir al éxito colectivo, aprovechando su habilidad para realizar múltiples tareas.

De esta forma, los participantes llegan a conocer prácticas profesionales diferentes, crean alianzas, conocen otras mentalidades o formas de trabajo. A través de las mentorías se pueden obtener los siguientes beneficios (Figura 1):

Esta estrategia tiene un impacto transformador en la administración pública. En primer lugar, desdibuja las barreras jerárquicas y promueve un ambiente de trabajo más horizontal, donde la contribución de cada individuo es valorada independientemente de su antigüedad en la organización. Esta horizontalidad no solo fomenta la comunicación efectiva, sino que también estimula la

Figura 1. Beneficios de las mentorías

| | | | |
|-----------|--|-----------|--|
| 01 | La mentoría proporciona conocimiento experto en tiempo real. | 08 | Autoregulado, con planes de acción para mejora continua. |
| 02 | Empodera al mentorando para alcanzar sus metas. | 09 | Impacta desarrollo profesional y personal. |
| 03 | Enfoca en fortalezas del mentorando. | 10 | Aplicación constante del conocimiento a través de reflexiones. |
| 04 | Brinda retroalimentación personalizada en momentos clave | 11 | Beneficia a mentores, proporcionando autoestima y satisfacción. |
| 05 | Posibilidad de aprendizaje a largo plazo. | 12 | Expone a mentores a nuevas perspectivas y recursos generacionales. |
| 06 | Basado en diálogo, respeto y curiosidad. | 13 | Mentores están en constante aprendizaje y actualización. |
| 07 | Acompañamiento consistente para mantener motivación en desafíos. | 14 | Beneficia a la comunidad, identificando oportunidades de mejora. |

Fuente: adaptado de "Mentoring" (p. 17), agosto de 2017, EduTrends.

creatividad y la innovación al abrir canales para la expresión libre de ideas (Chirinos, 2009).

Un aspecto fundamental es la promoción de la empatía y la comprensión intergeneracional que sienta las bases para una colaboración más armoniosa y productiva, reduciendo posibles conflictos o malentendidos (Kotler y Keller, 2016).

La implementación de un programa de mentoría en la administración pública involucra una serie de pasos esenciales para garantizar su efectividad. Según la Guía de *mentoring* para empresas de Alonso (2023), se destacan los siguientes pasos clave:

1. *Establece objetivos*: en esta etapa, se definen metas específicas, permitiendo evaluar el progreso en un tiempo determinado.
2. *Identifica mentores y mentorandos*: Se seleccionan mentores con experiencia y habilidades destacadas, y se eligen a los mentorandos según las necesidades y objetivos del programa.
3. *Asignación de Parejas y Planificación*: se forman las parejas y se crea un plan personalizado, asegurando que el mentorando siga un camino claro hacia sus objetivos.
4. *Acciones y Calendario de Reuniones*: gran parte de la interacción se da en reuniones

planificadas, donde se realiza el seguimiento del plan, proporcionando una guía estructurada para cada encuentro.

5. *Revisa el Progreso*: es importante que se examine la evolución y progreso del programa cada cierto tiempo de forma que se puedan corregir determinadas desviaciones y/o proponer nuevas herramientas para ayudar a las parejas.

6. *Ajustes y Mejoras Continuas*: para asegurar la efectividad a largo plazo, es fundamental estar abierto a realizar ajustes y mejoras en el programa de mentoría con el tiempo.

Trabajo colaborativo

Se trata de una modalidad que favorece iniciativas o programas de cooperación y trabajo en equipo.

De acuerdo a la visión de Chirinos (2009), la creación de proyectos que requieran la colaboración de equipos intergeneracionales es esencial para alcanzar soluciones más completas y creativas. Cada generación aporta un conjunto único de habilidades y perspectivas que, cuando se fusionan de manera sinérgica, potencian el impacto y la calidad de los resultados obtenidos.

Es necesario capitalizar las fortalezas y habilidades para que cada grupo generacional aporte al entorno laboral, no solo las fortalezas individuales, sino también fomente un ambiente de trabajo en el que la creatividad, la colaboración y la innovación fluyan libremente. Por ejemplo, los *Baby Boomers*, con su vasta experiencia y enfoque meticuloso, aportan una profunda comprensión de los procesos organizativos y una capacidad innata para la

toma de decisiones estratégicas a largo plazo. Por su parte, los *Centennials*, inmersos en la era digital desde su nacimiento, ofrecen una visión fresca y una destreza tecnológica que impulsa la eficiencia y la agilidad en la ejecución de proyectos.

La interacción entre generaciones no solo enriquece la calidad del trabajo, también promueve un aprendizaje mutuo. Los miembros más jóvenes tienen la oportunidad de absorber la experiencia y el conocimiento acumulado de sus colegas más experimentados, mientras que estos últimos se benefician de la energía, la creatividad y la perspectiva actualizada de las generaciones emergentes (Zemke et al. 2013).

Además, esta metodología fomenta un ambiente de trabajo inclusivo y equitativo, donde cada individuo se siente valorado y reconocido por sus contribuciones. Al asignar roles y responsabilidades de manera estratégica, se garantiza que cada generación pueda desplegar su potencial al máximo, lo que se traduce en una mayor satisfacción laboral y un sentido de pertenencia a la organización.

Al promover una cultura de colaboración y respeto entre las generaciones, la administración pública puede aprovechar al máximo, el potencial de su fuerza laboral diversa y lograr resultados más efectivos y completos en sus proyectos.

Programas de formación continua personalizados

De acuerdo con Kotler y Keller (2016), la formación continua personalizada representa una inversión valiosa en el capital humano de la organización al ofrecer oportunidades de aprendizaje adaptadas a

los estilos y ritmos de cada generación, promoviendo un crecimiento constante y una mejora continua del desempeño.

Estos programas deben diseñarse para satisfacer las necesidades de aprendizaje de cada generación, permitiendo un desarrollo profesional efectivo y relevante.

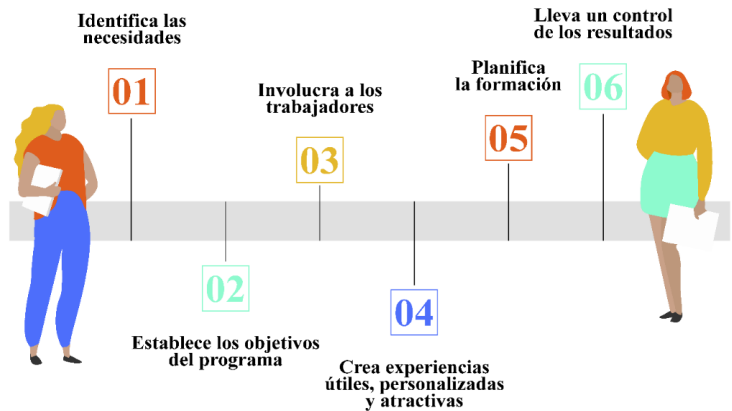
Es importante destacar que la personalización no se limita al contenido del programa, sino también a la forma en que se entrega y se evalúa el aprendizaje.

Estos programas no solo potencian las habilidades y competencias de cada generación, además fomenta un ambiente de colaboración y apoyo mutuo, en el que cada individuo se siente valorado y empoderado, fortalece la cohesión y el trabajo en equipo intergeneracional al brindar oportunidades de aprendizaje que trascienden estas diferencias. (Figura 2)

Se pueden implementar metodologías innovadoras, como gamificación o micro aprendizaje, para mantener la motivación y el compromiso de los participantes a lo largo del proceso de formación.

Por ejemplo, los *Baby Boomers* pueden beneficiarse de programas que integren métodos de formación más tradicionales, como seminarios presenciales y tutorías personalizadas para adquirir nuevas habilidades de manera gradual y a su propio ritmo.

Figura 2. Beneficios de las mentorías



Nota. Tomado de Formación y desarrollo de los empleados: guía para los responsables de RRHH, Kenjo (<https://www.kenjo.io/es/guia-formacion-y-desarrollo-de-empleados>).

En contraste, los *Centennials*, criados en un entorno digital, pueden sacar el máximo provecho de modalidades de formación más ágiles y tecnológicas: plataformas de *e-learning*, *webinars* interactivos y recursos multimedia pueden constituir herramientas efectivas para su desarrollo profesional (Chirinos, 2009).

Como se puede apreciar en la figura 2, en el proceso de formación y desarrollo del cliente interno, es esencial seguir una serie de pasos clave (Kenjo, s.f.):

1. Identificar las necesidades: se inicia evaluando las necesidades formativas del personal a través de una evaluación de desempeño.

2. Establecer los objetivos del programa: se establecen los objetivos del programa, asegurándose de alinearlos con los de la empresa y de definir metas claras y medibles.

3. Involucrar a los trabajadores: es crucial involucrar al trabajador en el proceso de ideación y planificación, lo que aumenta la motivación y contribuye al éxito del programa.

4. Crear experiencias útiles, personalizadas y atractivas: se diseñan experiencias formativas atractivas y personalizadas, empleando métodos de aprendizaje innovadores como la gamificación, para fomentar la participación.

5. Planificar la formación: se procede a la planificación de la formación, abordando aspectos logísticos como la selección del facilitador, el lugar y la duración del curso.

6. Llevar un control de los resultados: por último, se lleva a cabo un seguimiento de los resultados obtenidos en la formación, comparándolos con los objetivos iniciales. Esto proporciona información para introducir mejoras y ajustes en el plan de formación, buscando la mejora continua.

A continuación, se presenta un decálogo elaborado a partir del análisis realizado (Figura 3).

REFLEXIONES FINALES

Sinergia es la suma de todos los esfuerzos de organizaciones o de un grupo de personas, con el fin de alcanzar un objetivo común, que permite crear relaciones en las que todos ganan trabajando en conjunto.

Hace referencia a un fenómeno por el cual varios factores o influencias actúan en conjunto, observándose así un “efecto conjunto adicional” que no hubiera podido esperarse operando independientemente.

En la Administración Pública la coexistencia de empleados que pertenecen a diferentes generaciones puede constituir un factor obstaculizador si no es considerado. Sin

Figura 3. Decálogo de Buenas Prácticas Intergeneracionales

DECÁLOGO DE BUENAS PRÁCTICAS

Tras examinar todos los aspectos mencionados anteriormente para alcanzar el éxito de la integración generacional en la administración pública, surge la necesidad de establecer pautas prácticas para su implementación.

- | | | | |
|-----------|--|-----------|--|
| 01 | Reconocer las características particulares de cada grupo generacional. | 06 | Fomentar la colaboración y construcción colectiva de soluciones. |
| 02 | Identificar las competencias de cada empleado: conocimientos, habilidades, experiencias y actitudes. | 07 | Valorar la diversidad en todas sus formas, incluyendo la generacional. |
| 03 | Reconocer fortalezas y debilidades del grupo y fomentar la sinergia intergeneracional. | 08 | Ofrecer oportunidades de formación para adaptarse a las demandas cambiantes. |
| 04 | Promover el diálogo entre generaciones para una comunicación efectiva. | 09 | Reconocer los logros individuales y promueve un ambiente de aprecio. |
| 05 | Valorar y respetar las diferentes perspectivas para un ambiente de trabajo equitativo e inclusivo. | 10 | Realizar evaluaciones periódicas y ajustes según necesidades y retroalimentación de los empleados. |

Fuente: elaboración propia.

embargo, la implementación de determinadas estrategias puede poner en valor las diferencias de cada grupo generacional y sumar para lograr resultados efectivos.

La implementación de buenas prácticas en la integración generacional promueve un ambiente laboral armónico y productivo y juega un papel significativo para alcanzar objetivos y metas de manera efectiva. Estas prácticas facilitan la transferencia de conocimientos, habilidades y experiencias entre diferentes generaciones de servidores públicos, fomentando la diversidad de ideas y enfoques que se traduce en una toma de decisiones más informada y en la ejecución más efectiva de políticas y programas gubernamentales. Este enfoque no debe ser subestimado.

Las estrategias para la gestión de la diversidad generacional constituyen herramientas para fomentar un entorno de trabajo colaborativo y de aprendizaje mutuo que capitalizan las diferencias individuales, convirtiéndolas en una ventaja competitiva para la administración pública.

Reconocer y aprovechar la diversidad de experiencias y perspectivas de cada generación promueve la colaboración, enriquece el entorno laboral, estimula la motivación de los empleados y optimiza la toma de decisiones y la ejecución de proyectos, brindando así una mayor eficacia en la administración pública.

La administración pública no solo se beneficiará de la colaboración intergeneracional, sino que se enriquecerá a partir del aporte que cada grupo realiza. Es necesario identificar las características de cada uno, sus fortalezas y debilidades y aceptar el desafío de gestionar la diversidad generacional de manera efectiva.

En definitiva, la sinergia generacional en la administración pública no solo representa una estrategia eficaz, sino también una prueba tangible de la capacidad de la civilización para unirse en la diversidad. Al capitalizar las fortalezas de cada generación, se logra un entorno de trabajo armonioso y productivo, donde las diferencias individuales se convierten en un activo invaluable. Esta gestión efectiva de la diversidad generacional no solo promueve la colaboración y enriquece el entorno laboral, sino que también optimiza la toma de decisiones y la ejecución de proyectos, fortaleciendo así la administración pública en su conjunto.

Esta convicción, tal como expresó Mahatma Gandhi, se traduce en la creencia de que la unidad en la diversidad no es solo una aspiración, sino una realidad palpable que enriquece y fortalece a la administración pública. Este enfoque no solo será un pilar para un futuro laboral más próspero y equitativo, sino también una garantía de que cada generación aporte su valioso legado al servicio del bien común.

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, M. (21 de marzo de 2023). *Guía de mentoring para empresas*. Recuperado de <https://asana.com/es/resources/mentoring>
- Chirinos, N. (2009, julio-diciembre). *Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral*. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 2(4), 133-153.

Franichevich, A. y Marchiori, E. (2009). *Generación Y, sangre nueva en la empresa*. Recuperado el 12 de octubre de 2023 de <https://docplayer.es/31866831-Generacion-y-sangrenueva-en-la-empresa-por-alberto-franichevich-y-eugenio-a-marchiori.html>.

Kenjo. (s.f.). Formación y desarrollo de los empleados: guía para los responsables de RRHH. Recuperado de <https://www.kenjo.io/es/guia-formacion-y-desarrollo-de-empleados#formacion-objetivos>

Kotler, P. y Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.

Zemke, R., Raines, C. y Filipczak, B. (2011). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. AMACOM.