

## La diversidad en la composición demográfica del recurso humano en América Latina

### RESUMEN

En el mundo en general, y en América Latina en particular, conviene profundizar el análisis de organizaciones en función de la composición demográfica. Dicha composición constituye un eje fundamental en el presente trabajo, que pretende propiciar un primer acercamiento a la reflexión de la demografía como una variable poco reconocida en el análisis organizacional. Entre las razones más importantes para ello se tienen las transformaciones que experimentan las organizaciones con la inversión en la pirámide poblacional, y los flujos migratorios de personas, crecientemente numerosos. Para ello, en primer lugar, se aborda brevemente el análisis en contexto de la demografía organizacional, a la par de la formulación de unos interrogantes válidos frente a la realidad actual de las organizaciones. En segundo lugar, se establece un marco conceptual que relaciona la demografía y la organización, términos que fundamentan el concepto de la demografía organizacional. Como tercer aspecto se encuentra la realidad que vive América Latina en función de la demografía organizacional, teniendo en cuenta factores como: fuerza de trabajo diversificada, tendencias demográficas, la población y el empleo, la familia, la discriminación laboral y el papel de la mujer en el ámbito de trabajo. Finalmente, se presentan algunas conclusiones sobre demografía organizacional en entidades de América Latina.

**Palabras clave:** demografía, recursos humanos, organizaciones en América Latina.

### The diversity in the demographic composition of human resources in Latin America

### ABSTRACT

The main analysis of this paper is focused on demographic variables related to organizations, discussing theoretical and empirical evidences of both private and public enterprises. One of the key areas for application of this study is the organizational conditions that prevail in the Latin American region. Several factors influence organizational schemes, such as migration circumstances, structural of population within a country or society, and thresholds in demographic development. In the first part of this document, factors related to evident scenarios of organization are addressed. In the second section, conceptual basis concerning demography and organization are discussed. In a third section this study incorporates reflections regarding Latin American conditions in terms of human resources and management. Finally in a last section conclusions are discussed in direct application for Latin American enterprises.

**Key words:** Demography, human resources, Latin American organizations.

<sup>1</sup> Magíster en Administración y Organización, Universidad Nacional Autónoma de México.  
jolubepa@gmail.com

El campo de los estudios sobre la organización se ha fundamentado principalmente en teorías procedentes de diferentes ciencias y disciplinas sociales, que han servido para analizar temas diversos en las organizaciones, como el comportamiento, el desempeño de los grupos, la sistematización y estandarización de los procesos; la tecnología, la eficiencia, la comunicación, la cultura, el poder, la autoridad, la motivación, la gestión del conocimiento, el institucionalismo, y la ética de los empresarios. Sin embargo, escasamente encontramos algún tipo de análisis de la organización en América Latina que tome en cuenta con significativo énfasis las características de su composición demográfica.

Las organizaciones defienden lo que es más importante para ellas: el capital humano; no obstante, existen pocos cuestionamientos sobre aspectos como:

- ¿Qué se sabe de los seres humanos que se han seleccionado e integrado a una estructura de poder, con funciones bien diferenciadas para alcanzar objetivos trazados por la dirección de la organización?
  - ¿Están las organizaciones preparadas para enfrentar los cambios demográficos ante la inversión de la pirámide poblacional?
  - ¿Qué harán las organizaciones para satisfacer las demandas de una población distinta en términos de edad, que no corresponde al modelo actual, donde se trata de hacer prevalecer la cultura de lo joven?
  - ¿Serán mayoría las mujeres que dirijan las organizaciones?
  - ¿Surgirán más conflictos en las organizaciones a partir de la transición demográfica?
  - ¿El aprendizaje organizacional tenderá a ser mayor o menor de acuerdo con una nueva composición demográfica?
- ¿Están acordes las legislaciones en materia laboral para hacer frente de forma eficiente a los cambios demográficos que se están dando y se agudizarán hacia el futuro?
  - ¿Están preparadas las organizaciones para hacer frente a los cambios demográficos?<sup>1</sup>

Adicionalmente, para las organizaciones el cambio es algo constante. Cambio que las afecta de forma positiva o negativa dependiendo de cómo lo sepan afrontar. En este sentido, se debe tener en cuenta que a consecuencia del proceso de transformación de las sociedades actuales, las organizaciones están comenzando a experimentar una transformación en la composición de sus fuerzas de trabajo, y que esto constituye uno de los cambios fundamentales para el siglo XXI.

Las organizaciones, como construcciones sociales, reflejan la estructura de los mercados laborales de los que reclutan su fuerza de trabajo que, en este caso, se encuentran directamente determinados por cuatro cambios sociales como principales inductores de las diferencias que se presentan en los trabajadores<sup>2</sup>:

En primer lugar, la globalización que fomenta la coincidencia de personas procedentes de diferentes culturas y subculturas<sup>3</sup> debido a la internacionalización de la actividad empresarial y a la creciente movilidad de los trabajadores.

En segunda instancia se encuentran los cambios en la composición demográfica de los mercados laborales, como la incorporación de la

1 Negrete V., Belén, María Amalia y Benavides P., José Luis. Reflexiones en torno a la importancia del análisis demográfico en los estudios organizacionales. Ponencia presentada en el Primer Congreso Nacional del Sistema de Posgrados en Ciencias Sociales, UAM, 2006, p. 3.

2 Jackson, S. E. y Álvarez, E. B. *Working through diversity as a strategic imperative, society for industrial and organizational psychology*. New York, pp. 23-47.

3 El término de subcultura puede entenderse como un grupo dentro de una sociedad; grupo que también tiene sus costumbres tradicionales, valores, normas y estilos de vida como podría ser la subcultura de los aficionados al fútbol, de los artesanos, de los músicos nocturnos, subcultura de la pobreza, de los artistas o de la cárcel.

mujer al trabajo y la coincidencia en los equipos de personas de diferentes edades.

Un tercer aspecto es la aparición de nuevas formas organizativas, como las estructuras de red o las alianzas estratégicas, que suponen la superación de las estructuras tradicionales y la reducción del número de niveles jerárquicos, fomentando la interacción de personas con diferentes culturas organizativas, o procedentes de diferentes áreas funcionales, especialidades o localizaciones.

Un cuarto y último punto es la importancia creciente del sector servicios, que emplea a un número cada vez más importante de trabajadores y que, debido a las particularidades de su actividad, en la que se desarrollan de manera simultánea actividades de producción, *marketing*, calidad y control, requiere plantas de personal diversas y armónicas con la población objetivo.

Todos estos cambios dibujan organizaciones diversas, no solo en lo que a nacionalidad, edad o género se refiere, sino también en relación con otros factores psicosociales no visibles, como los valores, la iniciativa personal o de grupo, la tendencia favorable, o la aversión a riesgos.

Hoy, las personas llegan a una organización porque responden a perfiles establecidos como: escolaridad, edad máxima, estado civil, sexo, experiencia, entre otros requisitos; esos datos son vitales para la comprensión de la vida organizacional, y hacen la diferencia entre una entidad y otra. Las empresas tienden a utilizar esa información y sacarle provecho. Se tienen en ese contexto importantes conocimientos demográficos que permiten el análisis sobre la forma en que el capital humano se comporta en las organizaciones. A pesar de que muchas entidades cuentan ya con esta información, no se hace uso de ella.

El proceso de selección de personal permite que las organizaciones se conformen con cuadros de trabajadores con diferentes perfiles, que influyen en la forma en que se ejerce la autoridad, el surgimiento de los conflictos, la eficiencia, la competitividad, la rotación del personal y el aprendizaje organizacional. Ejemplo de esto lo tenemos en diferentes organizaciones en donde

solo se contrata personal masculino o femenino para evitar conflictos emocionales; o donde solo se contrata personal proveniente de ciertas áreas regionales de un país porque son más trabajadores y menos conflictivos; también se presenta en organizaciones que prefieren contratar personal joven a personal mayor de 40 años, como es el caso del sector financiero.

Dichos perfiles se convierten, en muchas ocasiones, en impedimento para que las personas sean contratadas o continúen laborando. Emerge así un motivo de discriminación que debe ser cuestionado en función de la igualdad de oportunidades, y de la transición demográfica que apunta al envejecimiento de la población, frente a una cultura de lo "joven" que ha penetrado incluso en la estructura de las organizaciones.

Sin embargo, a pesar de que las organizaciones buscan siempre la mayor eficiencia y productividad, y proclaman al ser humano como el factor más importante, hoy en día es fácil darse cuenta de que las organizaciones de América Latina no dedican esfuerzos y recursos suficientes por entender que las características de origen del capital humano que labora en su interior determinan el comportamiento organizacional y, en muchos casos, condicionan la misma existencia organizacional.

## CONCEPTOS Y DEFINICIONES

Antes de realizar un análisis de la situación de América Latina frente a su diversidad demográfica, conviene precisar ciertos términos que contribuyan a entender correctamente el panorama.

Para Carlos Welti, "La demografía es una ciencia cuyo fin es el estudio de la población humana que se ocupa de su dimensión, estructura, evolución y características generales (edad, sexo, estado civil que son elementos centrales del análisis demográfico) considerados desde el punto de vista cuantitativo"<sup>4</sup>.

4 Welti, Carlos, *Demografía I*. México: Mac Arthur Foundation, Programa latinoamericano de demografía, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, 1997, p. 12.

De otra parte, según Carlos Dávila se entiende por Organización como: "Ente social, creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales (tecnología, equipos, maquinaria e instalaciones físicas)"<sup>5</sup>.

Las organizaciones disponen de una determinada estructura jerárquica y de cargos arreglados en unidades; están orientadas a ciertos objetivos y se caracterizan por una serie de relaciones entre sus componentes: poder, control, división del trabajo, comunicación, liderazgo, motivación, fijación y logro de objetivos. Su estudio constituye el centro de atención de las teorías de organización. Asimismo, están constituidas por la acción humana de sus miembros en el contexto de condiciones materiales concretas. Este concepto no excluye la presencia de elementos de irracionalidad en la vida de las organizaciones, la cual es a veces fragmentada y discontinua; contiene elementos de aparente falta de lógica, da lugar a la intuición y a que se presenten situaciones imprevisibles<sup>6</sup>.

Finalmente, se puede definir a la demografía organizacional como un área de estudio del análisis organizacional, que toma en consideración las causas y consecuencias de la distribución de atributos demográficos específicos de los miembros de una organización. También son temas de la demografía organizacional las causas y consecuencias de la distribución de los atributos demográficos nacionales, regionales o locales, que influyen en quienes pertenecen a una organización específica.

## Realidad de América Latina

En América Latina, al igual que en todo el mundo, la población es afectada por el entorno en el que vive, es decir, por las condiciones económicas, políticas, sociales, culturales, demográficas, religiosas y ecológicas. Estas condicionantes afectan su evolución y determinan tendencias de comportamiento, situación que ha causado que hoy en día se tenga

muchas veces una composición demográfica diferente de la población de la región.

El hecho de que una fuerza de trabajo diversificada cree una fuente de talentos mucho mayor es un elemento extra que los directivos de las organizaciones deben apreciar. Sin embargo, la realidad organizacional muestra que se presentan diversos problemas para lograr que los miembros de una población de trabajadores diversos trabajen juntos, garantizando siempre a las minorías comodidad y respeto en el trabajo. Por ley, las organizaciones tienen que ofrecer las mismas oportunidades a todas las personas, pero estas protecciones legales no han sido suficientes en la medida que se trasladan los prejuicios al centro de trabajo, siendo preciso que se cree conciencia de las diferencias y se aprenda a respetarlas.

En la región no se han llevado a cabo estudios variados y profundos acerca de las implicaciones de la demografía en las organizaciones, lo cual demuestra el poco interés que se le ha dado a la transición demográfica de la población de América Latina, desinterés que es aún más preocupante al ver que las universidades, concebidas como centros de investigación de la realidad de los pueblos, no tienen entre sus líneas de investigación temas relacionados con la demografía organizacional.

Asimismo, se puede ver que la literatura administrativa relacionada con el comportamiento organizacional y la administración del recurso humano dedican tan solo algunas páginas al tema de la diversidad sin hacer precisiones de su importancia y de los efectos que tiene en el funcionamiento y desarrollo de las organizaciones. Mucho menos nos habla de qué tipo de estudios se debe adelantar para hacer frente a los cambios demográficos que se viven hoy en día.

Por otro lado se encuentran las organizaciones, que contratan personas diversas, con rasgos variados tales como habilidades, talentos, sentimientos, creencias, expectativas, posibilidades, capacidades y educación. Esta realidad demanda por parte de la administración una verdadera gestión de la diversidad y de la realidad en función de las nuevas características demográficas de la población.

5 Dávila, Carlos. *Teorías organizacionales y administración*, 2 edición, 2001, p. 6.

6 Ídem.

Se requiere una mayor conciencia y sensibilidad ante las diferencias, puesto que fuerzas ocultas como los prejuicios o la ignorancia pueden afectar la eficacia de los trabajadores y de la organización. En otras ocasiones, la dirección tiene que trabajar con el recurso humano que la misma organización posee, pues resulta muy costoso e inconveniente adelantar procesos de cambio de personal en pleno funcionamiento. En estos casos se impone la condicionante de tener que trabajar con lo que se tiene, y no con lo que se desearía tener. Esto por lo regular demanda gran iniciativa por parte de la dirección para armonizar el conjunto de habilidades, conocimientos, actitudes y destrezas de su recurso humano que debe ser puesto al servicio del logro de los objetivos organizacionales.

Los administradores y los empleados no administrativos requerirán de una capacitación especial que los prepare para enfrentar los desafíos de una población de trabajadores multinacional y pluricultural. Crear una cultura que respete la diversidad será un punto esencial en dicha preparación. Las organizaciones deberán introducir sistemas de recompensa que demuestren que la administración de la diversidad empieza por valorar las diferencias individuales. De igual forma, se tendrá que desarrollar su sensibilidad hacia las personas que tienen otros antecedentes étnicos y culturales, razas, sexos y edades, para así entenderlas y aceptarlas.

La capacitación para administrar una población trabajadora con gran diversidad cultural podría partir de la capacitación de la conciencia, la cual se concentra en cambiar las actitudes adoptadas ante diferentes grupos étnicos, raciales, regionales, de edad, de género, de educación, de cultura, de religión, etc.<sup>7</sup>. Después vendrá el cambio de comportamiento para valorar la diversidad y que esta pueda ayudar de forma importante a alcanzar con éxito las metas organizacionales.

Las tendencias demográficas tienen impactos sustanciales para los sectores sociales en América Latina debido a que al poner en evidencia la estrecha relación entre las variables demográficas y la

realidad económica y social, se destaca el hecho de que la transición demográfica presenta a los países desafíos diferentes tales como la educación, la salud, el mercado de trabajo y la seguridad social que requieren de compromiso por parte del Estado a fin de atender las nuevas necesidades sociales, y también responsabilidad de las organizaciones para afrontar de forma positiva el cambio permanente de su fuerza laboral, que si bien es cierto implica muchos desafíos también es núcleo de grandes oportunidades.

En cuanto a las relaciones entre población y empleo, una de las características más importantes de la oferta de trabajo en las últimas décadas fue la tendencia hacia la desaceleración de las tasas de crecimiento de la población en edad de trabajar y de la población económicamente activa, aun cuando estas continúan creciendo en números absolutos. Al mismo tiempo, el mercado de trabajo se caracterizó por dos procesos simultáneos: la creciente participación de las mujeres y la urbanización de la población activa. Si bien las mujeres participan menos que los hombres y muy por debajo de su potencial demográfico, es previsible que continúe aumentando su importancia en el total de la población activa. Muy posiblemente, el crecimiento de la oferta de trabajo continuará siendo uno de los principales desafíos para la región.

Es necesario analizar algunos aspectos que tienen gran importancia al momento de estudiar a las organizaciones desde el punto de vista de la demografía organizacional.

En primer lugar está la familia, unidad básica de la sociedad, que sufre en América Latina, como también en otras partes del mundo, la influencia de cuatro fenómenos sociales fundamentales<sup>8</sup>. En primer lugar, se encuentra el cambio de una sociedad rural a una sociedad urbana, que conduce a la familia de tipo patriarcal hacia nuevos tipos de organización, de mayor intimidad, con mejor distribución de responsabilidades y mayor dependencia de otras microsociedades.

7 Gordon, Judith. *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall, 1997.

8 Este apartado se ha desarrollado con base en *Informe Panorama Social de América Latina 2006*, febrero de 2007, p. 72-79.

En segundo lugar está el proceso de desarrollo que lleva consigo abundantes riquezas para algunas familias, inseguridad para otras y marginalidad social para las restantes. En el tercer lugar de influencia se encuentra el rápido crecimiento demográfico, que si bien no debe ser tomado como la única variable demográfica y mucho menos como la causa de todos los males de América Latina, sí engendra varios problemas tanto de orden socioeconómico como de carácter ético y religioso. Como cuarto y último aspecto está el proceso de socialización, que resta a la familia algunos aspectos de su importancia social y de sus zonas de influencia, pero que deja intactos sus valores esenciales y su condición de institución básica de la sociedad global.

El deterioro de parámetros socioeconómicos básicos de la vida cotidiana de amplios sectores de la población de la región está incidiendo silenciosamente en un proceso de reestructuración de numerosas familias. Está surgiendo el perfil de una familia desarticulada en aspectos importantes, inestable, y significativamente debilitada.

Estos fenómenos producen en la familia de América Latina algunas repercusiones que se traducen en problemas de cierta gravedad. Entre estos problemas se pueden mencionar los siguientes<sup>9</sup>:

- Un número creciente de unidades familiares tiene solo uno de los progenitores al frente, en la inmensa mayoría de los casos, la madre. La correlación con la pobreza es muy estrecha. Un gran porcentaje de las mujeres jefas de hogar pertenecen a estratos humildes de la población. La casi totalidad de los países de América Latina tienen porcentajes de hogares con jefatura femenina superiores al 20%, lo que contribuye fuertemente al fenómeno conocido como “la feminización de la pobreza”. Los estudios

de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) dan evidencia de la mayor pobreza relativa —muchas veces la indigencia— de los hogares a cargo de una mujer.

- Bajísimo índice de nupcialidad. América Latina cuenta con los más bajos índices de nupcialidad con relación a su población. Esto indica un alto porcentaje de uniones libres, aleatorias y casi sin estabilidad, con todas las consecuencias que de allí se derivan. Una proporción creciente de hombres jóvenes de los estratos humildes se resisten a constituir hogares estables. Ello va a aumentar las tasas de familias irregulares e inestables. Esta tendencia parece fuertemente influida por el crecimiento de la pobreza, la desocupación y la informalidad en la región. En muchos de estos casos, el joven no ve la posibilidad de encontrar un empleo estable que le permita cumplir el rol de proveedor principal de los ingresos del hogar, que se espera de él. Por otra parte, un porcentaje significativo de la población con ocupación gana salarios mínimos que se hallan por debajo de los ingresos que se necesitarían para solventar los gastos básicos de una familia, aunque se cuente con aporte femenino. La situación general muestra, además, un gran temor por la inestabilidad que caracteriza al mercado de trabajo. A todo ello se suman dificultades objetivas como las severas restricciones para acceder a una vivienda. En estas condiciones, el joven no se ve a sí mismo en rol de esposo y padre de una familia estable. Percibe que le será casi imposible afrontar las obligaciones que ello supone.
- Un conflicto similar parece ser uno de los precipitantes del abandono de hogar de jóvenes de las zonas pobres urbanas. La aparente irresponsabilidad con que actúan estaría influida por la sensación de

<sup>9</sup> Este apartado se ha desarrollado con base en Kliksberg, Bernardo. *La situación social de América latina y sus impactos sobre la familia y la educación. Interrogantes y búsquedas*. Buenos Aires: Gobierno de la ciudad de Buenos Aires, 2000, pp. 14-25.

que están perdiendo legitimidad en su rol de esposos y padres, al no poder cumplir con la obligación de aportar buena parte de los ingresos del hogar. Sienten dañada su autoestima en el ámbito externo por la dificultad de encontrar inserción laboral estable, y en el familiar porque no están actuando según lo que se espera de su rol. A ello se suma un creciente nivel de expectativas de consumo en los hijos de hogares humildes, incidido por el mensaje de los medios masivos de comunicación. El joven cónyuge se siente así muy exigido, impotente para poder enfrentar las demandas, y desacreditado.

- Alto porcentaje de nacimientos producto de relaciones o de uniones ocasionales, factor que pesa fuertemente sobre la explosión demográfica. Un claro síntoma de erosión de la unidad familiar lo da el aumento del número de hijos ilegítimos. La renuencia a formar una familia estimula el crecimiento de la tasa de nacimientos de este orden. En el año de 1975, América Latina pasó de tener un porcentaje de 20,9% en nacimientos catalogados como ilegítimos, a 34,5% de los mismos para el año de 1995. Y lo que es más preocupante aún, es que la edad de las madres en tasas de ilegitimidad estuvieron entre los 15 y 19 años en un 47,9%, en los años noventa, situación que hoy en día ha aumentado. En la mayoría de los casos la maternidad en la adolescencia no forma familias estables, quedando sola la madre con los hijos.
- Creciente y alto índice de disgregación familiar, sea por el divorcio, tan fácilmente aceptado y legalizado en no pocas partes, sea por abandono del hogar (casi siempre por parte del padre), sea por los desórdenes sexuales nacidos de una falsa noción de masculinidad.
- En la región tiene gran amplitud el fenómeno de la violencia doméstica. Según

se estima, entre 30 y 50% de las mujeres latinoamericanas, dependiendo del país donde vivan, sufren de violencia psicológica en sus hogares, y un 10 a un 35%, de violencia física.

- Desproporción de los salarios con las condiciones reales de la familia.
- Serios problemas de vivienda por insuficiente y defectuosa política al respecto.
- Mala distribución de los bienes de consumo y civilización, como alimentación, vestuario, trabajo, medios de comunicación, descanso y diversiones, cultura y otros.
- Imposibilidad material y moral, para muchos jóvenes, de constituir dignamente una familia, lo cual hace que surjan muchas células familiares deterioradas.

Otro aspecto se relaciona con la discriminación laboral en América Latina, la cual ha traído como consecuencia directa un desaprovechamiento de todas las habilidades disponibles en la región, debido a que se ha segregado a sectores de la población tales como las mujeres, los discapacitados, los indígenas, las personas de raza negra y los pobres. Dicha discriminación se puede clasificar en laboral, en el empleo, ocupacional y en la adquisición de capital humano.

El problema de la discriminación ayuda a agravar el de la pobreza en la región, en la medida que excluye a sectores de la población y no les permite acceder a fuentes de trabajo dignas que soporten la manutención y satisfacción de sus necesidades, así sean las básicas. Es por esta razón que se encuentran grupos muy vulnerables dentro de la sociedad que, lamentablemente, son los más pobres y a los cuales, en muchos casos, se les ha negado la oportunidad de empleo.

De la mano de la pobreza viene unido el problema de la violencia, de la falta de educación y capacitación, de la pérdida de valores y, sobre todo, de la autoestima de un individuo. Este último aspecto es muy importante tenerlo en cuenta, pues de él se pueden derivar muchos otros problemas

sociales como la drogadicción, el alcoholismo, la violencia familiar y la autodestrucción.

Ahora bien, el trabajo es visto como un derecho que se tiene, sin embargo, para aquellas personas sobre las cuales cae el fantasma de la discriminación, se convierte en un castigo social y, por otro lado, en un privilegio al cual muy difícilmente podrá acceder.

La región de América Latina no debe alimentar el problema de la discriminación, pues existen ya suficientes obstáculos a los cuales hay que buscarle una solución adecuada y definitiva, como para sumarle uno más, tan complicado y que deja secuelas tan profundas de sanar en cualquier persona. Las organizaciones de la región deben de realizar esfuerzos notables para apartarse de este tipo de prácticas tan degradantes para un ser humano.

Como tercer aspecto de estudio están las condiciones laborales de las mujeres. Al respecto se observa que la vida de las mujeres latinoamericanas se ha modificado con el aumento de la esperanza de vida, su mayor nivel promedio de educación y la tendencia a tener menos hijos, los cuales a su vez son factores que han influido en su participación laboral, cuyo sostenido incremento se ha manifestado en una prolongación de los años de vida activa. A la vez, muchas mujeres migraron a las ciudades en busca de trabajo remunerado, sumándose así a una población urbana.

Uno de los fenómenos nuevos más notorios en las sociedades latinoamericanas es la presencia creciente de las mujeres en el mercado de trabajo. Esta tendencia es especialmente marcada entre las jóvenes, cuyas tasas de participación, y también de desempleo, figuran entre las más altas. Por su parte, la participación de las mujeres de edades intermedias aumentó apreciablemente durante el período 1980 y 2007. Sin embargo, pese al aumento generalizado de la participación femenina en todos los casos, y la disminución o invariabilidad de la participación masculina, la brecha entre los sexos continúa siendo amplia.

La información sobre las áreas urbanas y rurales muestra que las mayores tasas de actividad

femenina se registran en el sector servicios donde del ciento por ciento de las mujeres catalogadas como población económicamente activa, alrededor del 75% trabaja en él. Mientras que en el sector industrial tan solo lo hacen el 17% y en el sector primario trabajan el 11% de las mujeres, datos que se consolidaron en el año 2005, en toda América Latina.

Infelizmente, son las mujeres las que mayores índices de desempleo presentan en América Latina, siendo aquellas entre 10 y 12 años de educación las que se encuentran en una situación más difícil, pues representan el 12% de desempleadas, sumado a que generalmente son mujeres jóvenes.

Por otro lado, existen algunos prejuicios frente al trabajo de las mujeres que muestran erróneamente aspectos tales como: que el trabajo de las mujeres es secundario, es decir, que está sujeto a los vaivenes cíclicos de la economía y solo se recurre a él en épocas de crisis, para complementar el presupuesto familiar; las mujeres reciben menos ingresos porque su nivel de instrucción es menor, la mayoría de las mujeres latinoamericanas son amas de casa y tienen muchos hijos, y los empresarios contratan menos mujeres porque su costo laboral es mayor, por citar solo algunos de ellos.

Otro aspecto de análisis es el relacionado con la migración. La relación entre migración y globalización ha sido parte constitutiva del proceso de modernización y ha desempeñado un papel central en el despliegue y desarrollo del capitalismo moderno. Una de las dimensiones en las que su aporte ha sido más visible es la referida a la movilización y provisión constante de mano de obra barata y especializada. Las instancias de poder económico y político han encontrado diversas formas para incorporar dicha dimensión, desde el sistema esclavista instaurado en el nuevo mundo, hasta la migración indocumentada del mundo de hoy, pasando por los programas de trabajadores huéspedes que se implementan en muchos países industrializados, y los actuales sistemas de selectividad migratoria sustentados en la captación de los mejores estudiantes y los recursos humanos calificados en sectores clave para las economías desarrolladas.

Según los datos censales sobre totales migratorios acumulados de que dispone el Celade —División de Población de la Cepal—<sup>10</sup>, en los últimos años el número de migrantes latinoamericanos y caribeños ha experimentado un incremento considerable, habiendo pasado de un total estimado de más de 21 millones de personas en el 2000, a casi 25 millones hacia el 2005. Esto quiere decir que constituyen una proporción superior al 13% de los migrantes internacionales en el mundo. Sin considerar cifras sobre movilidad temporal u otras formas que no implican traslados fuera del país de residencia, su número equivale a la población de un país de la región de tamaño intermedio.

El número más cuantioso de emigrantes corresponde a México, seguido del conjunto de los países de la Comunidad del Caribe y de Colombia, que exceden holgadamente del millón de personas en cada caso. Otros nueve países de América Latina superan el medio millón, y solamente uno no alcanza a las 100.000 personas. Para el caso de México, cada año emigran cerca de 550.000 habitantes a países como Estados Unidos y Canadá, cifra que incluso está por encima de las defunciones registradas por año y que alcanzan los 500.000 habitantes. Estos datos acusan una considerable presencia de latinoamericanos y caribeños fuera de sus países de origen y, en términos relativos, sus repercusiones sobre las respectivas poblaciones nacionales son variadas: en muchas naciones caribeñas más de un 20% de la población se encuentra en el exterior, en tanto que en América Latina los porcentajes más altos, entre 8 y 15%, corresponden a Cuba, El Salvador, México, Nicaragua, República Dominicana y Uruguay<sup>11</sup>.

Finalmente, está la realidad que viven los jóvenes en el mercado laboral, donde el problema de la inserción laboral deriva básicamente de la incapacidad del sistema socioeconómico de América Latina para generar suficiente cantidad de puestos de trabajo. Esto ha traído como consecuencia una mayor dedicación a los estudios por parte de los

jóvenes, que aparece como la opción más legítima de ocupar el tiempo disponible, no solo avanzando en los niveles superiores, sino reincidiendo en el mismo cuando no se han conseguido los resultados deseables. Además de considerar que la educación es un modo más seguro para conseguir empleo.

El papel del trabajo como eje nuclear en el que se articula la sociedad es una característica propia la misma, y la inserción en el mercado laboral continúa teniendo un importante carácter simbólico como principio legitimador dentro de ella, acentuándose aún más en períodos de crisis estructural del empleo como la que se vive actualmente, en donde las personas se ven enfrentadas a una notable contradicción, por un lado, el papel del trabajo como ámbito de dignificación personal y, por el otro, las precarias condiciones en el ejercicio de dicho trabajo.

Esta misma contradicción es la que se les plantea a los jóvenes frente a la permanencia de la actividad laboral como fuente de identidad y reconocimiento social, y su incierta situación a nivel cuantitativo y cualitativo en el mercado de trabajo. Como consecuencia de esta incongruencia entre los referentes axiológicos y normativos, y las situaciones reales aparece —en las sociedades urbanas— la tendencia al alargamiento de la etapa de dependencia de los jóvenes con respecto a los adultos, en razón precisamente de las restricciones que existen para la entrada a los mercados de trabajo formales y la desorganización de los mercados informales. Entre los 12 ó 14 años y los 18 ó 21 se establece un lapso de gran indefinición a la vez que de enormes obstáculos para la inserción creativa y positiva de los jóvenes en el mundo laboral y la sociedad.

Frente a tal situación tienden a configurarse imágenes de la juventud en las que priman, o bien procesos de victimización, en la medida de la imposibilidad que se les presenta para acceder al rol adulto, habida cuenta de la desfavorable situación que adquiere para ellos el mercado de empleos; aquí los jóvenes aparecerían como víctimas sociales, fruto de los condicionamientos de la sociedad, o de culpabilización, contexto en el que debería comprenderse la extendida hipótesis de los

10 Ver ONU-Cepal. *Migración internacional, derechos humanos y desarrollo en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile, 2006, p. 14.

11 Ídem.

años setenta y ochenta acerca de las actitudes de rechazo hacia el trabajo de las jóvenes generaciones y la exclusiva valoración de los componentes instrumentales de la actividad laboral, en los intentos de explicar los problemas de inserción frente a la actual situación de crisis del empleo.

En cada uno de estos procesos aparece el joven visto a veces como objeto de prácticas discriminantes del mercado de trabajo frente a determinados grupos del mercado; o, por el contrario, en un proceso de culpabilización, donde se enfatiza lo inadecuada que es la oferta a la demanda laboral, por aspectos como la inexperiencia, por ejemplo.

Ahora bien, la realidad en América Latina muestra que existen jóvenes que necesitan trabajar, pero que infortunadamente no existen los suficientes empleos para satisfacer al mercado laboral. Por otro lado, la misma realidad muestra que los jóvenes que se preparan cada día mejor no son la mayoría dado que existen aún muchas dificultades para acceder a una educación de nivel superior a pesar de que frente al pasado, donde los niveles de analfabetismo eran muy alarmantes, se han logrado avances interesantes pero no definitivos en este sentido. Esta situación muestra que la región se encuentra lejos de tener una población económicamente activa bien calificada y preparada en el sistema educativo formal.

Por otro lado, las organizaciones entran a favorecer lo que se puede denominar como una cultura de lo joven, es decir, buscan contratar personas que estén entre los 18 y 35 años dependiendo de los cargos que necesitan proveer. Esta realidad se puede ver en los anuncios clasificados de los diarios y periódicos que circulan en los diferentes países de la región. La pregunta que surge al respecto es ¿por qué se está prefiriendo contratar jóvenes a otro tipo de personas?, entre las posibles respuestas surgen inquietudes como las siguientes:

- Se contrata jóvenes porque resultan ser más eficientes que otro tipo de personas en la medida que son más creativos, no tienen tanta restricción en función del tiempo, y son más arriesgados.
- Se contrata jóvenes porque resulta más barato en función de la capacitación y formación que hay que brindarles en las organizaciones, pues hoy en día conocen y se adaptan mejor a las nuevas tecnologías y adicionalmente presentan buena disposición a la capacitación.
- Se contrata jóvenes porque son más baratos en remuneración salarial, dada la gran presión que les asiste socialmente de poderse integrar a un trabajo formal, y porque pueden soportar mejor una menor remuneración en la medida en que poseen menores responsabilidades familiares.

El último informe de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre el empleo juvenil en el mundo<sup>12</sup>, destaca que uno de cada dos desempleados en América Latina y el Caribe son jóvenes de entre 15 y 24 años. En 2005, el 13,5% de los jóvenes en el mundo estaba desempleado, es decir, buscaba trabajo pero no lo encontraban. En América Latina, donde vive el 9% de la población joven del mundo, que representa el 26,9% de la población en edad de trabajar, la tasa promedio de desempleo juvenil se ubica en 16,6%, y resulta casi tres veces mayor a la de los adultos. La tasa de desempleo juvenil también duplica a la tasa general de 8,3%<sup>13</sup>.

Pero el problema va más allá de no encontrar trabajo, pues unos 16,7 millones de jóvenes que han logrado encontrar trabajo en América Latina y el Caribe todavía viven por debajo de la línea de la pobreza de los dos dólares diarios. Y lo que es más alarmante aún, estos representan el 35% de los jóvenes con empleo en la región, o uno de cada tres jóvenes trabajadores.

En pocas palabras, estos jóvenes han logrado superar la dificultad de obtener un puesto de trabajo pero, aunque lo tienen, este no les alcanza para generar los ingresos necesarios para

12 Ver OIT, Informe sobre empleo juvenil en el mundo, 2007. Fecha de consulta: 14 de mayo de 2007. Disponible en <http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/inf/download/ecosoc/youthemp.pdf>

13 Ídem.

enfrentar sus necesidades de alimento y vivienda. A lo anterior se suma que el 13,3% de los jóvenes de la región que trabajan viven en condiciones de extrema pobreza, es decir, sobreviven con menos de un dólar diario.

El sector de la economía que capta el mayor porcentaje de los jóvenes trabajadores es el de servicios, el 62% de los jóvenes trabaja en este sector. Sin embargo, el sector agrícola, que capta el 18%, todavía sigue siendo importante a la hora de usarlo como estrategia para generar empleo juvenil y reducir los niveles de pobreza en los países de la región.

Muchos de los jóvenes de la región no trabajan, pero estudian. La OIT llama "inactivos" al grupo de jóvenes que ni trabajan, ni buscan trabajo. Entre ellos se encuentran los estudiantes. La tasa de inactividad juvenil, dice el informe, ha aumentado en un 5% en la última década, hasta alcanzar el 45,8% o 48,3 millones. En este grupo, las mujeres ejercen el peso más grande. El 60,1% de las jóvenes de entre 15 y 24 años en la región ni trabajan, ni buscan trabajo<sup>14</sup>.

Hay un preocupante aumento en el número de jóvenes que ni trabajan ni estudian. En esa posición se encuentra el 21% de los jóvenes que viven en América Central, frente a un 34% en Europa Central y del Este, 27% en África, y 13% de las economías industrializadas y de la Unión Europea.

La juventud ociosa es costosa, dice el informe, no solo para el joven, al generar una sensación de vulnerabilidad, inutilidad y de estar de más, sino también a nivel de la economía y las sociedades; tales costos se reflejan en la disminución de la tasa de ahorros, la pérdida de demanda agregada, la disminución de las inversiones, y los costos sociales que se requieren para prevenir el crimen o las drogas.

La OIT menciona que los jóvenes no tienen trabajo porque, aunque las economías crecen, no son capaces de crear empleos decentes y productivos. A esto se suma que la mayoría de los que tienen trabajo se ven enfrentados a la pobreza y están más expuestos a la posibilidad de tener largas jornadas laborales, empleos en el área informal

o temporal, malas condiciones laborales, salarios bajos y escasa o inexistente seguridad social.

Las mujeres siguen enfrentando barreras a la hora de ingresar al mercado laboral, y los jóvenes que quieren estudiar deben hacerlo muchas veces en sistemas educativos deficientes, mientras otros se ven obligados a abandonar sus estudios para contribuir con los ingresos del hogar.

En las manos de nuestros gobiernos está el cambiar las perspectivas de futuro de los jóvenes de Latinoamérica mediante la puesta en práctica de estrategias de desarrollo que incorporen el potencial de la juventud y se orienten a generar puestos de trabajo dignos para todos. Adicionalmente, las organizaciones no pueden seguir jugando con este capital humano, en la medida que no les generan un bienestar adecuado y una remuneración justa que le permita crecer.

## CONCLUSIONES

El análisis organizacional no presenta conclusiones determinantes para todas las organizaciones. Debido a ello, es muy difícil hacer generalizaciones absolutas basadas en los resultados que se encuentren para el caso de una sola entidad. Esto indica que la demografía organizacional es una herramienta de diagnóstico que ayuda a comprender al ser humano y sus interrelaciones en el entorno de la organización, de cara al proceso de formulación de estrategias y toma de decisiones.

Es muy importante que las organizaciones de hoy en día, y las del futuro, realicen análisis basados en la diversidad de la composición demográfica que tienen, pues no se puede seguir negando que en la región de América Latina existe una gran diversidad de población con problemas comunes como la educación, la pobreza, el desempleo y la falta de productividad, entre otros más.

Es por eso que en esta parte final se pretende establecer algunas áreas de investigación que se pueden desarrollar por parte de universidades, instituciones de educación superior, programas gubernamentales y de las propias organizaciones,

14 Ídem.

en torno a la demografía organizacional como una respuesta al cambio que presenta hoy en día la población de América Latina.

En primera instancia, conviene tener presentes las proporciones en la organización, es decir, en determinar qué tanta influencia tiene el hecho de contar con minorías y mayorías en aspectos como grupos de edad, raza o etnia, nacionalidad, género, niveles de preparación, antigüedad, entre muchos otros factores. Las proporciones en las organizaciones son importantes para ser analizadas pues derivadas de ellas se pueden identificar soluciones a problemas diversos que generalmente no se consideran. Problemas de comunicación, cohesión de grupos, integración, motivación, liderazgo, etc., pueden tener origen en las proporciones. Así mismo, gran parte de la información que es necesaria para iniciar una investigación es este campo se encuentra disponible en la misma organización, a través del sistema de información de recursos humanos.

Las cohortes son otro campo de investigación interesante para las organizaciones, sobre todo para aquellas que realizan vinculación de personas en forma masiva en un periodo de tiempo determinado. Para realizar una analogía de cómo funciona este tipo de influencia en la organización, se puede observar el comportamiento de diferentes cursos en una universidad, aun para aquellos que pertenezcan a un mismo programa de educación. Existen características muy marcadas que hacen que un grupo sea diferente de otro dado su grado de motivación, comunicación, liderazgo ejercido por algún miembro del grupo, objetivos comunes, compromiso con las actividades, etc. Esta realidad no es muy diferente para las organizaciones, pues grupos de trabajadores pertenecientes a algunas cohortes son mucho más eficientes y responsables con su trabajo que otros; y es allí donde la demografía organizacional contribuye para comprender mejor los diferentes comportamientos que existen y generar una solución.

Los problemas de alta rotación de empleados también se pueden abordar desde un análisis demográfico en las organizaciones, pues la alta rotación obedece en términos generales a una falencia en

la satisfacción laboral, que obliga al trabajador a buscar otras alternativas laborales donde pueda encontrar los niveles de satisfacción que busca. Y es preciso señalar que no solamente se refiere a remuneración económica, sino también a condiciones de bienestar, desarrollo y crecimiento laboral, satisfacción personal y trato digno. La demografía organizacional ayuda en este campo a descubrir qué tipo de personas son las que más abandonan una organización, y por qué lo hacen, lo cual ayuda enormemente a cualquier estructura a replantear su forma de operar y administrar el recurso humano que posee.

La creatividad e innovación también pueden tener una respuesta en la demografía organizacional pues hoy en día, para tener en las organizaciones estos dos importantes componentes que ayudan al crecimiento y desarrollo, es necesario conformar verdaderos equipos de trabajo que operen en función del logro de objetivos y del mejoramiento continuo. El trabajador de América Latina ha tratado de compensar sus falencias de capacitación y formación para el trabajo con altos grados de creatividad. Esta situación debe ser aprovechada en las organizaciones a través de programas de capacitación verdaderos y conformación de equipos de trabajo basados en análisis serios y no en el azar como sucede en gran número en la actualidad.

La demografía organizacional también se constituye en una herramienta de análisis y diagnóstico para la gerencia, en la medida en que es necesario determinar qué tan comprometida y enterada se encuentra en relación con la diversidad en la composición demográfica que existe en las organizaciones. No se puede seguir dirigiendo y gestionando al recurso humano como una masa homogénea que se comporta de igual forma. El recurso humano es diverso y, sobre todo, tiene grandes diferencias y problemas que lo afectan, razón por la cual la gerencia debe conocer y entender tales diferencias y armonizarlas para lograr los objetivos que se han propuesto.

El cambio, que tanto necesita la región de América Latina, debe contemplar la diversidad que existe en la conformación demográfica en las orga-

nizaciones. Se hace necesario un cambio de actitud frente a la producción, con mejores y mayores niveles de calidad, con el uso de mejor tecnología y con un mayor compromiso de mejoramiento. La realidad muestra que el cambio solo es posible con gente que lo acepte y que lo materialice, razón por la cual es muy importante analizar al recurso humano con sus características tanto positivas como negativas para lograr conformar equipos fortalecidos a fin de enfrentar los cambios que son necesarios.

Los programas de desarrollo de carrera que se implementan en las organizaciones no pueden continuar dejando de lado los análisis demográficos de su población. En muchos casos no se puede trabajar con lo que sería deseable sino con los grupos que existen, sin embargo, esta realidad no quiere decir que no sea posible estructurar adecuadamente un programa de desarrollo de carrera basado en una eficiencia de las potencialidades de cada individuo, tanto para el beneficio de la organización como para el del trabajador. El desarrollo de carreras tiene cada vez más importancia en el funcionamiento de los equipos de trabajo, pues ellos facilitan el desenvolvimiento positivo de los individuos y su crecimiento en las organizaciones. De allí que equipos de trabajo puedan generar carreras, las que deben estructurarse bajo la base de un conocimiento del recurso humano del que se dispone, y de una administración que acepte la diversidad como una oportunidad para ser desarrollada.

Los cambios permanentes que se han dado en la estructura de la población en América Latina invitan a las organizaciones a realizar estudios que lleven a comprender mejor el recurso humano que labora en ellas. Dichos cambios han generado adecuaciones en materia de normatividad laboral en muchos países de la región, que han dado origen a cambios en las cantidades de población económicamente activa, tanto por el ingreso de la mujer al mercado laboral, como por la ampliación de edades de jubilación. Esta realidad obliga a las organizaciones a adaptarse a estas nuevas condiciones.

Finalmente, es importante señalar que la demografía organizacional tiene mucho por hacer y aportar en el desarrollo de las organizaciones de América Latina y en el recurso humano que labora en ellas. Tanto para la mujer, como para los jóvenes, personas mayores, minorías raciales, discapacitados, trabajadores con enfermedades de difícil manejo, y trabajadores en general, la demografía organizacional se constituye en una herramienta de análisis y diagnóstico para entender y aceptar la diversidad en las organizaciones. La realidad y los análisis permiten contar con oportunidades de crecimiento y desarrollo; no son barreras infranqueables para mantener sumida en la pobreza, la desigualdad y la corrupción a una región tan rica como lo es América Latina.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arriagada, Irma. *Realidades y mitos del trabajo femenino urbano*. Cepal, Serie Mujer y Desarrollo, 1997.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal). *Anuario estadístico de América Latina y el Caribe 2006*. División de estadística y proyecciones económicas, [18 de abril de 2007]. Disponible en [http://websie.eclac.cl/anuario\\_estadistico/anuario\\_2006/esp/index.asp](http://websie.eclac.cl/anuario_estadistico/anuario_2006/esp/index.asp)
- Dávila, Carlos. *Teorías de la administración y la organización*. Bogotá: McGraw Hill, 1997.
- Iesalc-Unesco. Informe sobre la educación superior de América Latina y el Caribe 2000-2005. Caracas, 2006.
- Kliksberg, Bernardo. La situación social de América Latina y los impactos sobre la familia y la educación. Interrogantes y búsquedas. Buenos Aires, 2000.
- Negrete Vargas, María Amalia Belén, Benavides Passos, José Luis. *Reflexiones en torno a la importancia del análisis demográfico en los estudios organizacionales*. Ponencia presentada en el Primer Congreso Nacional del Sistema de Posgrados en Ciencias Sociales. México: Universidad Autónoma Metropolitana, 2006.
- Organización de la Naciones Unidas. *Panorama social de América Latina 2006*. Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidas, 2007.
- Organización Internacional del Trabajo. Convenio 111 sobre la discriminación (empleo y educación), 1958. [18 de abril de 2007]. Disponible en <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convds.pl?C111>
- Organización Internacional del Trabajo. Informe sobre empleo juvenil en el mundo, [14 de mayo de 2007]. Disponible en <http://www.ilo.org/public/spanish/bureau/inf/download/ecosoc/youthemp.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo. La reforma laboral en América Latina: un análisis comparado. Lima, 1999. [17 de mayo de 2007]. Disponible en <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/newsroom/resenas/2000/mayo/reflab.htm>
- Organización Internacional del Trabajo. La igualdad en el trabajo: afrontar los retos que se plantean. Informe con arreglo al seguimiento de la declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, 2007. [20 de abril de 2007]. Disponible en <http://www.ciberamerica.org/NR/includes/TLS/BDArchivos/9281-Cuerpo-0.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo. *Aprender y formarse para la sociedad del conocimiento*. Informe IV, 2003.
- Organización de la Naciones Unidas - Cepal. *Migración internacional, derechos humanos y desarrollo en América Latina y el Caribe*. Montevideo: Cepal, 2006.
- Welti, Carlos. *Demografía I*. México: MacArthur Foundation, Programa Latinoamericano de Demografía, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM, 1997.