

# Guía para la gestión de la edad en las organizaciones de Euskadi

*Doce propuestas de aplicación en las organizaciones y  
tres recomendaciones para las administraciones*





# Guía para la gestión de la edad en las organizaciones de Euskadi

Doce propuestas de aplicación en las organizaciones  
y tres recomendaciones para las administraciones

**Edita:** Innobasque - 2013  
Agencia Vasca de la Innovación  
Parque Tecnológico de Bizkaia  
Laida Bidea 203, 48170 Zamudio

**innobasque**  
berrikuntzaren euskal agentzia    agencia vasca de la innovación

**Depósito Legal:** B1-86/2013



Los contenidos de este libro, en la presente edición, se publican bajo la licencia:  
Reconocimiento–No comercial–Sin obras derivadas 3.0 España de Creative Commons  
(más información [http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.es\\_CO](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/deed.es_CO))

**Maquetación:** @txusurkijo

**Impresión:** Tecnigraf

## Índice

**PARTE 1. Presentación de la Guía**

- |  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Oportunidad y objetivos de esta Guía</b>   | <b>6</b>  |
| <b>2. Algunas cuestiones en la base de la gestión de la edad: lo que está en juego</b> | <b>10</b> |
| <b>3. Estructura y contenidos de la Guía</b>   | <b>14</b> |

**PARTE 2. Propuestas para las organizaciones y caja de herramientas**

- |  |           |
|--|-----------|
| <b>4. Itinerario para el desarrollo de la gestión de la edad en la organización</b>                    | <b>20</b> |
| 4.1.El diagnóstico: conocer el punto de partida  | 21        |
| 4.2.La contratación  | 25        |
| 4.3.La evolución de las carreras profesionales y el desarrollo de competencias                         | 29        |
| 4.4.La transferencia de conocimientos/gestión del conocimiento en la empresa                           | 33        |
| 4.5.La adaptación de los puestos de trabajo y la prevención de situaciones de riesgo/penosidad         | 37        |
| 4.6.La estructuración de los finales de carrera profesional y la transición entre actividad/jubilación | 42        |
| 4.7.La gestión de la edad en situaciones especiales (reestructuración y reorganización)                | 46        |

**PARTE 3. El apoyo institucional**

- |  |           |
|--|-----------|
| <b>5. Tres recomendaciones básicas para las administraciones</b> | <b>50</b> |
|--|-----------|

- |   |           |
|---|-----------|
| <b>APÉNDICE PARTE 2. Caja de herramientas</b> | <b>62</b> |
|---|-----------|



## **PARTE 1**

### **Presentación de la Guía**

## 1. Oportunidad y objetivos de esta Guía



## Contexto

En los últimos años se han desarrollado numerosas iniciativas relacionadas con la edad y el empleo, abordadas desde perspectivas diferentes y con objetivos también diversos. La evolución demográfica y sus efectos –reducción del número de jóvenes que se incorporan al mercado laboral, presión sobre los sistemas de pensiones...- han estado en la base de buena parte de estas iniciativas, impulsadas en gran medida desde la Unión Europea.

En este proceso, en el que los intereses de los actores presentaban una cierta convergencia pese a sus diferentes enfoques (necesidad de mantener una oferta de mano de obra suficiente para los requerimientos del tejido productivo, sostenimiento de los sistemas de pensiones, mayores ingresos para los trabajadores de más edad...), se inicia en 2007-2008 una fuerte crisis que castiga con más fuerza a los más jóvenes y que parece cuestionar la oportunidad de las actuaciones dirigidas a mantener en el empleo a las personas de más edad.

Las tendencias demográficas superan, sin embargo, la actual situación coyuntural, constituyendo una variable de fondo que confirma la necesidad de plantear la gestión de la edad en el empleo como un ámbito de actuación prioritario también en este contexto económico.

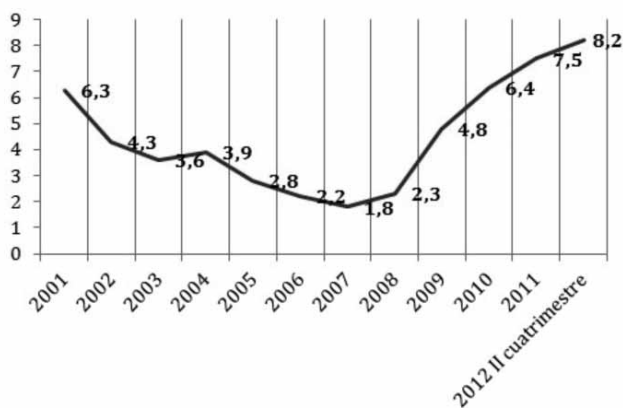
## La situación en Euskadi

Si bien la tasa de paro juvenil es claramente superior a la registrada por otros grupos de edad, la cifra total de parados con más de 45 años duplicaba en 2011 el número de menores de 25 años en esta situación, fenómeno que, de acuerdo con los datos de la PRA de octubre de 2012, se mantiene actualmente, identificándose **34.700 parados mayores de 45 años**.

Así, pese a que la tasa de paro de los más jóvenes casi cuadruplica la que presentan los desempleados de más edad, el crecimiento de la tasa de estos últimos ha sido más rápido desde 2007, y como resultado de ello, el número total de desempleados de más edad constituye un colectivo creciente, suponiendo una proporción cada vez mayor del total de personas desempleadas.

*Evolución de la tasa de paro por segmentos de edad en Euskadi*

Tasa de paro	Total	Edad		
		16-24 años	25-44 años	45 y + años
2001	11,1	25,5	11,1	6,3
2002	8,3	19,5	8,6	4,3
2003	8,6	22,2	9,2	3,6
2004	7,8	20,4	8,1	3,9
2005	5,7	13,5	6,4	2,8
2006	4,1	8,2	4,7	2,2
2007	3,3	7,6	3,7	1,8
2008	3,8	9,9	4,1	2,3
2009	8,1	23,0	8,9	4,8
2010	9,2	25,1	9,6	6,4
2011	10,8	24,0	12,1	7,5
2012 (2º cuatri.)	11,9	30,7	13,0	8,2

**Tasa de Paro mayores de 45**

Fuente: EUSTAT. Encuesta de Población en Relación con la Actividad. 2012

En el caso de Euskadi, las corrientes que a nivel europeo han situado la gestión de la edad en la agenda política de la mayoría de los países se ven agudizadas, debido a:

- el particular nivel de envejecimiento de la población vasca -superior a la media europea- que hace aún más necesario desarrollar una adecuada transferencia de conocimiento entre generaciones y favorecer la empleabilidad de las personas de más edad;
- un claro predominio de las pequeñas empresas, con una menor especialización en las funciones de gestión de las personas, y con dificultades adicionales en cuanto a la sucesión de la gerencia como problema de supervivencia en las empresas de menor tamaño;
- la importancia del sector industrial, en el que tienden a aumentar las necesidades de adaptación de los puestos de trabajo para los trabajadores senior.

## Objetivos

Por todo ello, se considera particularmente relevante situar el foco de las estrategias y políticas en este campo, y en esta línea se sitúa la elaboración de esta Guía, cuyo objetivo es apoyar estrategias, medidas e iniciativas que:

- mejoren la competitividad de las organizaciones, garantizando así los empleos existentes, y favoreciendo nuevas contrataciones futuras;
- capitalicen el conocimiento y experiencia de todos los trabajadores, incluyendo los de más edad;
- favorezcan el intercambio de información y conocimiento entre generaciones;
- faciliten el desarrollo paralelo de entornos productivos más competitivos que ofrezcan a las personas mejores oportunidades en su vida profesional, atendiendo asimismo las expectativas de aumento de la duración de la vida laboral.

*Este trabajo técnico ha sido elaborado por Cidec Innovación y Desarrollo Social, como fruto de los debates, aportaciones y reflexiones de los i-Talde de Empleo y Envejecimiento de Innobasque, en los que participan o han participado las siguientes organizaciones:*

*AGNEVER XXI, APTES, ARIZMENDI IKASTOLA, ASLE, AURMAN, CIDEC, CONFEBASK, CONFEDERACIÓN SINDICAL DE CC.OO. DE EUSKADI, CONSEJO RELACIONES LABORALES, CONSEJO SUPERIOR DE COOPERATIVAS DE EUSKADI, DIPUTACIÓN FORAL DE ALAVA, DIPUTACIÓN FORAL DE GIPUZKOA, ELKARKIDETZA, EMANKOR SAREA, ETXEKIDE, EUDEL, FEDERACIÓN DE EPSV DE EUSKADI, FERRUELO & VELASCO, FUNDACIÓN LANTEGI BATUAK, GARAPEN, GEROKON, GOBIERNO VASCO, GRUPO MATIA, IGUALATORIO MÉDICO QUIRÚRGICO, INDUSTRIAS LAGUN-ARTEA, INGURALDE, KONFEKOOP, KUTXA BANK, LARES EUSKADI, MIL-TEK ESPAÑA NORTE, MUTUALIA, OSALAN, SARTU, SERVICIOS SOCIALES INTEGRADOS, SIIS, SOCIEDAD FINANCIERA Y MINERA, TECNALIA, TEMPS MULTIWORK, UNIVERSIDAD DE DEUSTO, UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO, VALVOSPAIN y VERBAX.*

## 2. Algunas cuestiones en la base de la gestión de la edad: lo que está en juego

En los últimos años, conceptos como envejecimiento activo, aprendizaje a lo largo de la vida, gestión y transferencia de conocimiento... han ido desarrollándose en torno a una serie de estrategias y actuaciones centradas tanto en las empresas-organizaciones como en la sociedad en su conjunto.

Estos desarrollos guardan una estrecha relación con la evolución de la población en los países más avanzados: la esperanza de vida ha ido creciendo mientras los índices de natalidad se han reducido; y estos cambios demográficos tienen una incidencia directa en cuestiones como la edad media de la población activa, la edad de jubilación, la presión sobre los sistemas de pensiones, etc.

Así pues, la gestión de la edad en las organizaciones (empresas, administraciones, entidades del tercer sector...) se encuentra estrechamente relacionada con otras estrategias y políticas, tanto de la sociedad como de los individuos. Las cuestiones clave que se encuentran en la base del desarrollo de la gestión de la edad en las organizaciones pueden sintetizarse en los siguientes puntos:

### **Las estrategias de empleo**

En las últimas décadas Europa ha planteado estrategias de empleo que buscaban ampliar la base de la población activa y ocupada, como pilar básico para el mantenimiento del Estado del Bienestar en un contexto demográfico de envejecimiento y limitación del crecimiento poblacional.

Europa 2020<sup>1</sup> define la estrategia de crecimiento de la Unión Europea para la próxima década, planteándose cinco objetivos clave en los ámbitos de empleo, educación, investigación e innovación, integración social y reducción de la pobreza, y cambio climático y energía.

1. [http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/index\\_es.htm](http://ec.europa.eu/europe2020/europe-2020-in-a-nutshell/index_es.htm)

Entre estos objetivos se encuentra el alcanzar una tasa de empleo del 75% para mujeres y hombres de 20 a 64 años antes de 2020, logrando una mayor incorporación de diferentes grupos de población, entre los que se encuentran las personas mayores.

### **Los sistemas de pensiones**

La evolución demográfica genera asimismo una importante tensión en los sistemas de pensiones, diseñados para unas expectativas de vida inferiores, situación que se ha visto agravada por la proliferación de estrategias de jubilaciones anticipadas desarrolladas al hilo de reestructuraciones sectoriales o de políticas de externalización de la producción en terceros países, etc.

Dado el reciente proceso de cambios desarrollados en este campo, resulta difícil saber exactamente cuándo y en qué medida el retraso en la edad de la jubilación va a afectar a los trabajadores actualmente en activo. Si bien cabe hacerse eco de una valoración realizada por la propia Unión Europea, que destaca que, a

pesar de los continuos llamamientos en contra de su desarrollo, las jubilaciones anticipadas gozan actualmente de excelente salud, parece claro que los pasos que se están adoptando en todas las instancias políticas van a llevar a que cada vez más trabajadores mayores (los llamados seniors) permanezcan más tiempo en el mercado de trabajo.

### Las decisiones de las personas

El momento de salida del mercado laboral de los trabajadores de más edad viene conformado por la combinación de una serie de factores que resulta diferente en cada persona, aunque se observan algunas tendencias, tales como una salida más temprana del empleo en el caso de las **mujeres**<sup>2</sup>, así como diferencias en función del **nivel de cualificación y sector de actividad**, de modo que los niveles más elevados de cualificación llevan en general aparejados un mayor tiempo de permanencia en el mercado laboral, o que las actividades del sector terciario tienden a favorecer esta mayor duración de la vida laboral de sus trabajadores frente a la industria o la construcción.

En estas diferencias observadas subyacen principalmente condicionantes de salud, familiares y de renta, en las que tanto las opciones que ofrece el mercado laboral –condiciones de empleo, nivel salarial...–, como las posibilidades –y condiciones– de acceso a una jubilación anticipada van a determinar en buena medida las decisiones individuales de las personas.

### La gestión de la edad en las organizaciones

La perspectiva de las empresas en relación con la gestión de la edad no se encuentra ligada a los retos del envejecimiento de la población activa de una forma abstracta, sino que responde a los desafíos a los que se enfrentan en el ámbito de la gestión de las personas que trabajan en ellas, uno de los cuales es el del aumento de la media de edad de su personal.

Las políticas de gestión de la edad en las organizaciones<sup>3</sup> se inscriben en el marco de la gestión de lo que, de un modo más amplio, se ha denominado “gestión de la diversidad” (religión, idiomas, culturas, sexo, diversidad funcional...) y se plantean ante la identificación de **una serie de beneficios** que se derivan de las mismas:

- Optimización de las aportaciones de los trabajadores a la competitividad de la empresa. A través de las diferentes fórmulas utilizadas (“balance media carrera”, oportunidades de promoción, aprendizaje, tutorización...), se busca maximizar el potencial de todos los trabajadores, también de los de más edad.
- Mantenimiento del talento de los trabajadores mayores a través de diferentes herramientas de gestión de la edad.
- Aumento de la competitividad, permanencia y transmisión de conocimiento.

2. Lo que ha llevado incluso en algunos países a presentar iniciativas que, no siendo exclusivas para mujeres de edad, sí se han centrado en ellas de forma particular (Finlandia – Permiso de Alternancia en el Empleo - <http://www.finlex.fi/pdf/saadkaan/E0021305.PDF>)

3. Como se recoge en diversos estudios, algunos desarrollados por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo. <http://www.eurofound.europa.eu/research/0296.htm>

- Mejora de la adaptación de los más jóvenes, y de forma genérica, del clima laboral.
- En algunos casos/países, cumplimiento de la normativa vigente (para empresas de determinadas dimensiones).

Frente a estos factores positivos asociados a la gestión de la edad en las organizaciones, existen también una **serie de condicionantes** que llevan a muchas empresas a utilizar instrumentos como la jubilación anticipada para reducir el empleo de las personas de más edad en sus organizaciones. Entre ellos, destacan dos:

- La potencial disminución de la capacidad laboral al aumentar la edad: uno de los estereotipos más extendidos es el que asume que la edad conlleva una pérdida en la capacidad laboral. Como señalan diferentes estudios<sup>4</sup>, son las características de los trabajos específicos las que determinan las diferencias de productividad en función de la edad. Es decir, aunque se reconoce que con el paso de los años se suelen producir ciertas limitaciones funcionales, esta disminución se circunscribe a determinados aspectos. En cualquier caso, lo decisivo es el tipo de trabajo que se desempeña, que puede exigir o no actividades en las que se reflejan estas limitaciones, teniendo en cuenta además que una organización del trabajo más adecuada puede hacer desaparecer muchos de las consecuencias negativas derivadas del envejecimiento.
- Coste salarial: si bien se trata de una cuestión escasamente abordada en los estudios sobre la edad, existe una percepción bastante extendida sobre su importancia en las empresas a la hora de sustituir al personal de más edad<sup>5</sup>. En el contexto de la nueva legislación sobre el empleo (reducción de la indemnización en caso de decrecimiento de la facturación o beneficios, posibilidad generalizada de reducir salarios, incremento de la movilidad funcional...), deberá observarse cuál es la evolución de este segmento de trabajadores ante la crisis.

Atendiendo a las situaciones particulares de cada organización, las empresas tenderán a valorar la incidencia de los diferentes aspectos a la hora de gestionar la edad de su personal, si bien es preciso tener en cuenta que, en muchas ocasiones, los prejuicios sobre las personas mayores están en la base de decisiones que pueden afectar a la vida laboral de los trabajadores senior (VIII Informe Randstad, Gestionar la Edad en la sociedad del Conocimiento).

4. Entre ellos, el VIII Informe Randstad, <http://www.randstad.es/content/aboutrandstad/publicaciones/informes/VIII-Gestionar-la-edad-en-la-sociedad-del-conocimiento.pdf>

5. Las pocas referencias identificadas en esta línea señalan, por ejemplo, a nivel estatal y para 2012, que los trabajadores de más de 55 años perciben un 24% más de salario que la media, y duplican el salario de los jóvenes entre 20 y 25 años.

### 3. Estructura y contenidos de la Guía

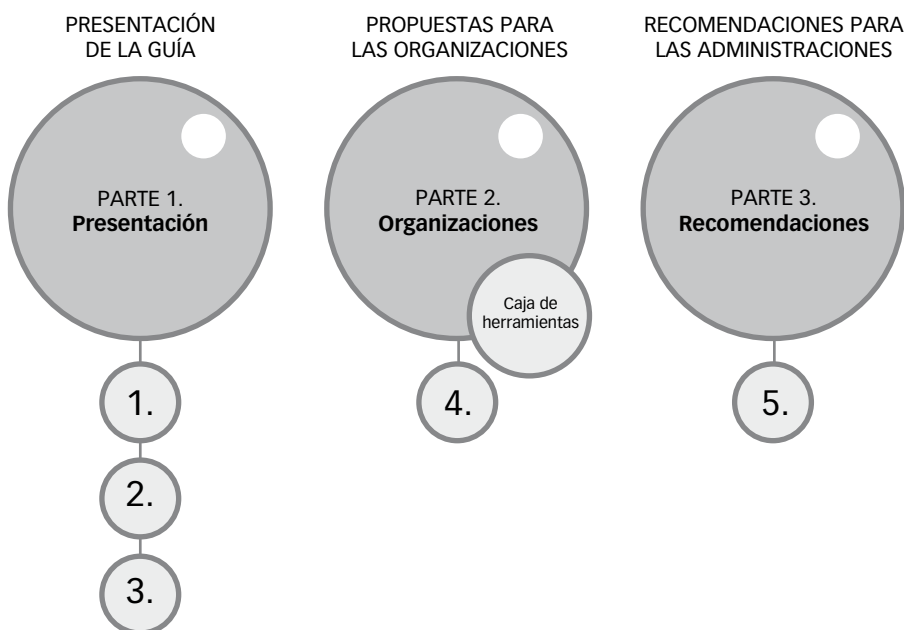


Esta Guía pretende conformar, en primer lugar, una hoja de ruta para la gestión de la edad en las organizaciones, desde la incorporación de las personas a la misma hasta su salida, y lo hace desde la base de experiencias previas desarrolladas en este campo, ilustrando estas recomendaciones en algunos casos con iniciativas que han tenido éxito en otras organizaciones.

Buscando un enfoque práctico y de fácil utilización, se presentan de forma sintética las propuestas y los rasgos más característicos de los planes que han desarrollado las empresas en este ámbito. Se incluyen asimismo enlaces a sitios web y publicaciones en las que se profundiza en la información presentada. El anexo “Caja de herramientas” contiene algunos instrumentos para facilitar la aplicación de algunas de estas propuestas.

Además, **incluye igualmente recomendaciones para las Administraciones Públicas**, que ayuden a implementar la gestión de la edad, generando una cultura social de valoración del trabajo de las personas mayores y promoviendo un enfoque intergeneracional positivo.

Así pues, la Guía se encuentra estructurada en tres partes:



En la aplicación de la Guía, se deberán tener en cuenta principalmente dos cuestiones en cuanto a la viabilidad o el interés de las diferentes propuestas: la dimensión de la organización y el sector de actividad.

#### **El factor dimensión / sistemas de organización**

Aunque no es un criterio absoluto, se parte de la hipótesis de que el tamaño empresarial tiene una marcada influencia en la organización de la gestión del

personal, la disponibilidad de recursos para desarrollar modelos más complejos... En los casos de empresas de menor tamaño, ciertas propuestas realizadas pueden exceder las posibilidades de las organizaciones.

Sin embargo, las ideas que subyacen en las propuestas pueden, tras su simplificación, ser utilizadas para abordar la gestión de la edad en las empresas de menor tamaño. Asimismo, en algunos casos, pueden requerir el apoyo de las Administraciones Públicas, aspecto que se aborda en las recomendaciones que se realizan en la última parte de la Guía.

### **El factor sector / tipo de empleos**

Ligado parcialmente a la dimensión, pero también al sector y a la actividad desarrollada, se encuentra igualmente la viabilidad de aplicación de algunas de las propuestas. En particular, la construcción y la actividad industrial (junto con actividades como el transporte) serán destinatarias preferentes de las actuaciones dirigidas a mejorar la ergonomía de los puestos más pesados, o la flexibilidad de organización traducida en turnos, horarios... aunque dispositivos más simplificados pueden también ser utilizados en otro tipo de actividades.

#### **Algunos ejemplos de gestión de competencias en pequeñas empresas**

*Los análisis de casos identificados en las diferentes fuentes documentales estudiadas se refieren frecuentemente a grandes empresas, multinacionales... muchos de los ejemplos se han obtenido así en organizaciones con más de 50 empleos (también Administraciones Públicas). A pesar de esta realidad, también se han identificado algunos ejemplos de buenas prácticas en empresas menores, cuyas medidas son también de alcance cuantitativo reducido.*

*Por citar un ejemplo, en Francia una empresa de 8 empleados contrató, en el marco de la revisión de sus políticas de gestión de la edad, a un "senior" que aportó madurez, experiencia... valorándose particularmente, frente a otros posibles candidatos más jóvenes, su capacidad para trabajar de forma independiente, lo que produjo un beneficio adicional para la empresa. (Reprolac. Región Ródano-Alpes). [www.rhone-alpes.cci.fr/economie/RAE/2011/RAE\\_Avril2011.pdf](http://www.rhone-alpes.cci.fr/economie/RAE/2011/RAE_Avril2011.pdf)*

*Otra pequeña empresa (Karl-Heinz Efke Sanitär), en Alemania, especializada en la instalación de sistemas sanitarios, de calefacción y fontanería, ha seguido un enfoque orientado a la gestión de la edad y las competencias para gestionar el desarrollo profesional de sus empleados, con el fin de mantener a sus trabajadores en sus empleos tanto tiempo como fuera posible. Diferencian tres áreas de actividad –nueva construcción, rehabilitación y asistencia al cliente-, de las cuales la última requiere las competencias más integrales: las tareas en este área se asignan exclusivamente a los trabajadores de más edad y experiencia, actividades además que requieren un menor esfuerzo físico.*

Si bien todas las propuestas que se plantean son, en principio, de potencial interés para cualquier tipo de organización, con el fin de facilitar su lectura, se han incluido junto a cada una de ellas, una primera aproximación a las características de las organizaciones para las que pueden ser particularmente útiles:

**Sector de servicios**

Predominio de actividades en las que el conocimiento y la experiencia son muy relevantes.

**Sector industrial**

Construcción o servicios con condiciones de penosidad.

**Organizaciones pequeñas**

Escaso desarrollo organizacional

**Organizaciones de cierta dimensión**

Sistemas de gestión más desarrollados.

Diversidad de funciones y puestos de trabajo.



## **PARTE 2**

### **Propuestas para las organizaciones y caja de herramientas**

#### **4. Itinerario para el desarrollo de la gestión de la edad en la organización**

En cuanto al itinerario para el desarrollo de la gestión de la edad, se pueden identificar dos partes diferenciadas: en la primera, se propone un ejercicio de revisión interna sobre la situación de la organización, a modo de autodiagnóstico, para conocer en qué punto se encuentra cada entidad.

En la segunda, se desarrolla un itinerario de propuestas para una gestión de la edad que parte desde la incorporación de una persona a la organización hasta su salida, incluyendo la optimización de su desarrollo profesional. Las propuestas abordan una doble vertiente:



#### 4.1. El diagnóstico: conocer el punto de partida

Si en su organización se ha realizado ya una reflexión sobre la edad del personal, desarrolla algunas herramientas en esta línea, dispone de dispositivos de gestión por competencias... probablemente la realización del auto-diagnóstico

no le aportará información muy relevante, puesto que en esta Guía se proponen líneas básicas de análisis.

Sin embargo, si hasta ahora no se ha planteado estas cuestiones de una forma sistemática, realizar este diagnóstico le va a facilitar situar la edad de las personas de su organización como problema u oportunidad, como una cuestión más o menos prioritaria en su organización... y al tiempo introducir algunas reflexiones que faciliten el desarrollo posterior de estrategias.

Más allá de la posibilidad de utilizar algunas recomendaciones específicas de la Guía, el empleo más sistemático de las actuaciones que en ella se plantean requiere que las organizaciones hayan pensado en cuáles son las competencias con las que cuenta y los puestos que la conforman, utilizando el término de competencias u otros que puedan ser más o menos asimilables.

La gestión de la edad en las organizaciones forma parte lógicamente de la gestión general, por lo cual en un entorno que no se ha planteado cuestiones relativas a qué formación, experiencia, conocimientos, habilidades... requieren los diferentes puestos de trabajo (y de forma más general, la organización en su conjunto), difícilmente podrá desarrollar herramientas para la gestión de la edad (salvo que ésta sirva de impulso para una revisión global de la organización).



**PROPUESTA 1****ANALIZAR LA SITUACIÓN DE LA EDAD EN LA ORGANIZACIÓN Y LA VIABILIDAD DE IMPLEMENTAR MEDIDAS DE GESTIÓN EN ESTE ÁMBITO**

Prioridad *industria*  
*servicios*  
*pequeñas organizaciones*  
*grandes organizaciones*

**Objetivo**

Conocer hasta qué punto la edad constituye una variable importante en su organización, en toda la estructura o en áreas, actividades y puestos concretos, con el fin de identificar la prioridad de adoptar medidas en este campo, así como establecer la base sobre la que definir las medidas que mejor se adaptan a sus características.

Sobre la base de este análisis, el diagnóstico debe incluir también la verificación del cumplimiento de unas condiciones mínimas en la organización para desarrollar las medidas propuestas.

**Herramientas y procesos**

Son varios los enfoques posibles para diagnosticar la situación de la edad en la organización, y se han desarrollado ya varias herramientas en esta línea. Algunas de ellas se centran en las cuestiones sobre las que debe reflexionar una organización en torno a la edad, y mediante check-lists, identifican el nivel en que la empresa se encuentra en relación a la gestión de la edad.

Dependiendo del tipo de organización, estos procesos podrán ser más o menos complejos e incluir a un número variable de personas, pudiendo ir desde el análisis realizado por la persona responsable de gerencia o recursos humanos hasta el desarrollo de procesos de participación del personal en grupos de trabajo, entrevistas... cuando se trata de valorar algunas cuestiones de tipo cualitativo en organizaciones más complejas.

El contenido de este diagnóstico<sup>6</sup> incluirá, al menos, un análisis, por departamento, categoría/puesto y grupo de edad de cuestiones **relativas a:**

**Los requisitos del puesto en cuanto a experiencia previa** (*años de experiencia en determinadas funciones...*) **La dificultad de contratación y/o promoción interna** (*grado de dificultad esperado para sustituir cada puesto*) **Las bajas, accidentes laborales...**

Una vez caracterizada la organización en relación con la edad, **se pueden identificar diferentes situaciones:**

1. La empresa cuenta con una distribución equilibrada de edad de la plantilla, no hay concentración de trabajadores de más edad en los puestos que

<sup>6</sup> En el apartado "Caja de Herramientas" de esta Guía se presentan algunos de los formatos más comunes para la realización de estos diagnósticos.

requieren mayor conocimiento/experiencia, ni se prevé que vaya a haberla en un futuro próximo, no se observan situaciones de menor productividad o riesgo laboral asociadas a los trabajadores de más edad...

2. Se produce concentración –general o en actividades o puestos concretos- de trabajadores de más edad, pero en principio no se observan ni problemas de rendimiento ni más accidentes o bajas entre estos trabajadores senior, ni parece difícil la sustitución de los empleos de estos trabajadores de más edad.
3. Hay concentración de trabajadores de edad en la organización y/o además se observan:
  - ✓ dificultades para contratar sustitutos de esos puestos – en puestos que requieren importantes niveles de experiencia.
  - ✓ mayores problemas de bajas, accidentes... en los puestos ocupados por trabajadores de más edad.

En los dos primeros casos, la gestión la edad no se plantea como un problema en la organización, al menos en este momento, pero puede ser de interés que revise sus políticas generales de gestión de los trabajadores a la luz de las orientaciones que se proporcionan en esta Guía, para ayudarle a optimizar la gestión de su personal.

En la tercera hipótesis, dependiendo de dónde se identifiquen los principales problemas, se podrán priorizar algunas de las actuaciones que plantea la Guía (de transferencia de conocimiento, de actuaciones ligadas a la prevención y la salud...) o desarrollar un enfoque integral.

Una vez verificado el interés de su organización por la gestión de la edad, deberá analizar la viabilidad de las medidas propuestas analizando si cumple las condiciones mínimas para iniciar un proceso con garantías de éxito. Dependiendo de la situación de partida de las organizaciones, la aplicación de algunas de las propuestas presentadas en la Guía puede suponer un cambio importante en la cultura organizacional. Por ello, se plantean las siguientes condiciones mínimas, cuyas bases son igualmente aplicables en la introducción de otros cambios importantes en la organización:

- ✓ El interés de la organización por la gestión de la edad debe estar claramente formulado desde la Dirección.
- ✓ La información sobre el proceso debe ser totalmente transparente y se debe consultar a todos los grupos de interés.
- ✓ Suele ser necesario realizar una importante labor para contrarrestar los estereotipos respecto a la edad existentes, muchas veces tácitos, e incluso asumidos por los propios trabajadores senior.
- ✓ La vertiente de la formación de los trabajadores es muy importante en la mayoría de las propuestas: una adecuada estrategia formativa de la organización es una condición importante para su éxito.
- ✓ La preocupación por el desarrollo profesional de todos los trabajadores y por conjugar los intereses de la organización con los de quienes trabajan en ella en un enfoque en el que todos ganan se encuentra en la base de las propuestas de la gestión de la edad. Si la cultura de la organización no se

basa en este enfoque, deberá realizarse una importante labor de cambio, que excederá la gestión de la edad y afectará a muchas otras variables.

- ✓ Si no se cumplen estos criterios, si las medidas propuestas resultan extrañas a la cultura organizacional o no se va a desarrollar un proceso transparente, probablemente las medidas a implementar generarán rechazo y pueden originar más problemas que los que se quieren resolver con su aplicación. Convendría que revisara sus políticas generales de gestión antes de iniciar un proceso de este tipo.

#### 4.2. La contratación

La fórmula tradicional en la que las empresas han planteado sus políticas de contratación se ha basado en la incorporación de personas jóvenes, de quienes se espera que desarrollen su carrera profesional en la empresa: la potencial adaptación a las características y necesidades de las organizaciones se tiende a valorar más, salvo casos concretos, que una experiencia previa dilatada (aunque cierta experiencia relacionada con el puesto suele ser un valor añadido). Esto es así particularmente para puestos de trabajo que se plantean como indefinidos. Se presupone que trabajadores mayores, con mucha experiencia, van a tener más dificultades para adaptarse a un entorno nuevo, con requerimientos quizás también nuevos...

Estudios realizados a nivel europeo han identificado que España es uno de los países en los que los estereotipos están más presentes en la contratación, y que **el factor edad afecta negativamente en los procesos de selección** en casi un 65% de los casos. En Euskadi, algunas aproximaciones a esta cuestión (Empresas de Vitoria-Gasteiz, estudio desarrollado por Append en 2006) apuntan a que, pese a que de forma explícita no se considera la edad como factor clave en la selección de personal, la práctica revela de hecho una contratación muy reducida de trabajadores de más de 45 años (en torno al 13%).

##### **Cuestiones importantes a considerar en su implementación**

- Los procesos de contratación deben basarse en la valoración de los puestos y las competencias que requieren, pudiendo requerir de apoyo externo para su desarrollo.
- Si se contratan trabajadores de más edad será conveniente que previamente se haya informado al conjunto de trabajadores de los beneficios que se espera obtener para el conjunto de la organización, de modo que no se interprete ni como una concesión ni como una competencia que pueda poner en riesgo a otros puestos.

**PROPUESTA 2****REALIZAR PROCESOS DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN NO DISCRIMINATORIOS POR EDAD**

Prioridad *servicios*

**Objetivo**

Además de cumplir con la normativa sobre no discriminación por edad en los procesos de selección, la utilización de procedimientos que disminuyen los efectos de los estereotipos en la contratación favorece la contratación de las personas más idóneas para el puesto, no solo por motivos de edad, sino también por otros factores.

**Herramientas y procesos**

Con carácter sintético, se proponen algunas **orientaciones generales** para definir un proceso de selección y contratación no discriminatorio:

- ✓ Identificar los conocimientos, experiencia y capacidades que la organización necesita para el puesto que quiere cubrir.
- ✓ En la descripción del puesto de trabajo, incluir el perfil.
- ✓ Verificar que en la descripción del puesto no se excluye a nadie por la edad (salvo cuando la edad pueda desempeñar un papel importante -por ejemplo, exigencias físicas notables...-).
- ✓ Adaptar la comunicación de la vacante de modo que se especifique que no se excluye a nadie por la edad.
- ✓ Utilizar métodos para garantizar que el proceso de selección no se encuentra influido por el factor edad (sensibilización de quienes desarrollan el proceso, reclutamiento por simulación).

Algunas características básicas del proceso de reclutamiento por simulación:

- ✓ En este tipo de procesos, el CV se utiliza con carácter secundario, de referencia, pero no se evalúa de una forma única. Para acceder al puesto basta con estar motivado y contar con las capacidades técnicas y humanas requeridas. Para medir las habilidades del candidato, éste debe responder a un cuestionario online de unos 20 ítems, donde no se evalúan la edad, el sexo ni los diplomas.
- ✓ Si el candidato tiene potencial pasa a la siguiente fase, se le realizan varias evaluaciones y una entrevista motivacional para conocer cómo se imagina el puesto y qué le gustaría hacer en él. Uno de los puntos clave de este tipo de reclutamiento es la prueba de simulación, donde el postulante tendrá que realizar una serie de tareas vinculadas al puesto en condiciones similares a las reales. Se tiene en cuenta su forma de organizarse y la toma de decisiones adecuadas.
- ✓ Finalmente, se realiza una entrevista de reclutamiento. Si el candidato es contratado, puede incluso recibir formación por parte de la empresa para que mejore su competitividad y pueda desarrollar las tareas del puesto de una forma aún más adecuada. Poner en práctica el reclu-

tamiento por simulación permite que muchos candidatos que serían descartados en un primer momento, sólo con revisar su CV, puedan optar a formar parte del proceso de selección.

<http://www.talenttools.es/noticias/reclutamiento-por-simulacion>

#### Ejemplos de buenas prácticas en la contratación

*La empresa Domestic & General, líder en la provisión de servicios de ampliación de garantía de electrodomésticos en el Reino Unido consiguió reducir sus costes de contratación al adoptar una política positiva de contratación en relación con la edad. También en este país, la Natural Gas Services (empresa de instalación y servicio de gas) ha conseguido notables ventajas de unas prácticas de contratación que no discriminan por motivo de edad. Así, un nuevo empleado de más de 50 años ha liderado el desarrollo de un nuevo sistema de aseguramiento de la calidad utilizando la experiencia obtenida en empleos previos.*

*[http://www.dwp.gov.uk/docs/AP\\_Recruitment\\_Guide.pdf](http://www.dwp.gov.uk/docs/AP_Recruitment_Guide.pdf)*

**PROPUESTA 3****DIVERSIFICAR -EN SU CASO- LA EDAD DE SU ORGANIZACIÓN, INCORPORANDO TRABAJADORES DE MÁS EDAD**

Prioridad *servicios*

**Objetivo**

Además de conseguir una plantilla con un mayor equilibrio de edad o evitar prácticas de contratación discriminatorias, la contratación de personas de más edad puede suponer un valor añadido para las empresas, favoreciendo el desarrollo de productos o servicios específicos para personas mayores, aportando un mayor conocimiento sobre éstos como clientes, etc. En algún caso se ha utilizado también la contratación de trabajadores de más edad para aportar estabilidad a plantillas con una rotación muy elevada.

**Herramientas y procesos**

Tras reflexionar sobre las siguientes cuestiones, puede llegar a la conclusión de que le interesa abrir un proceso de selección para la contratación de algún trabajador de más edad. En ese caso, la recomendación sería no solo anunciar la vacante especificando estas características, sino, si es conveniente, buscar en aquellas fuentes en las que es más probable que puedan contactar con personas de esas características (como asociaciones y colegios profesionales cuando la experiencia laboral es importante, anuncios en medios que se consideren más próximos a los colectivos a los que se dirige, etc.).

**Cuestiones clave para identificar el interés de la organización en la contratación de trabajadores de más edad**

- ✓ ¿Cuenta la organización con la combinación adecuada de capacidades y experiencia para satisfacer los requisitos del mercado y de la actividad?
- ✓ ¿Es diverso el mercado al que se dirige?, ¿en qué medida el factor edad influye en esa diversidad –cambios de estilo de vida, tecnológicos...-?
- ✓ ¿Influye la edad en el comportamiento/necesidades... del mercado al que se dirige?
- ✓ ¿Está la organización respondiendo a estas potenciales demandas?
- ✓ ¿Encuentra dificultades de contratación que puedan estar asociadas a la edad? (escaso interés de los más jóvenes por las características del empleo...).

Ejemplos de contrataciones específicas de trabajadores de más edad

*Una empresa británica de servicios financieros (Nationwide Building Society) tras seguir una política de despido de sus colaboradores de más edad, identificó que los más jóvenes no eran más eficaces como consultores financieros, y puso en marcha prácticas de contratación para reequilibrar la edad de sus trabajadores, mediante la contratación de seniors y la revisión de la política de promoción interna, realizando*

*una campaña de marketing a sus clientes que ha tenido un éxito notable. La empresa B&Q, de bricolaje, ha llegado a eliminar la fecha de nacimiento de las solicitudes de empleo. [http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/3053\\_en.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/EN/Files/3053_en.pdf)*

*Una cadena de supermercados en Dinamarca (Netto) ha creado unos supermercados especializados (Seniors supermarket) en los que los trabajadores tienen una media de edad claramente más elevada que en otras tiendas de la cadena: aunque algunos costes se han elevado ligeramente debido a un incremento del tiempo parcial y a la utilización de dispositivos especiales de gestión del tiempo de trabajo, han descendido los costes de enfermedad, y la satisfacción de los clientes es elevada, apreciando que les atiendan trabajadores de su edad. Las tres tiendas creadas con estas características figuran entre las que consiguen mejores resultados de la cadena.*

*[http://www.institut-entreprise.fr/fileadmin/Docs\\_PDF/travaux\\_reflexions/benchmarking/seniors.pdf](http://www.institut-entreprise.fr/fileadmin/Docs_PDF/travaux_reflexions/benchmarking/seniors.pdf)*

#### **4.3. La evolución de las carreras profesionales y el desarrollo de competencias**

Las actuaciones diseñadas en este ámbito para la gestión de la edad gravitan en torno al objetivo de optimizar el potencial de los trabajadores senior, atendiendo a dos cuestiones principales:

- Favorecer el acceso al desarrollo de competencias también del personal de más edad, promoviendo su cualificación y acceso a la formación.
- Garantizar que todos los trabajadores tienen acceso a una revisión de su carrera profesional que permita, bien continuar su desarrollo, bien iniciar un nuevo itinerario, atendiendo tanto a las necesidades de la empresa como a los intereses y motivaciones de los trabajadores.

#### **Cuestiones importantes a considerar en su implementación**

- ✓ Como elemento básico en la mayoría de las intervenciones, el desarrollo profesional de los trabajadores de más edad requiere el conocimiento de las competencias necesarias de los puestos de trabajo, actuales y futuros.
- ✓ Es necesario igualmente definir las oportunidades de movilidad interna.
- ✓ El proceso deberá inscribirse en las políticas generales de la organización relativas a la formación interna, política salarial, etc.
- ✓ También suele ser conveniente contar con sistemas de información apropiados.
- ✓ Las posibles medidas formativas deberán adaptarse a las modalidades más idóneas en cada organización (oferta individualizada, formación en el puesto...), aunque algunas medidas, como la rotación de puestos son particularmente útiles de modo general, no solo para el empleo senior.

**PROPUESTA 4****PROMOVER EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS Y LA CUALIFICACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE MÁS EDAD**

Prioridad *industria*  
*servicios*

**Objetivo**

Los motivos para desarrollar estas medidas suelen ser dos tipos. El más habitual, hacer frente a una menor tasa de participación en la formación de los trabajadores de más edad, como lo corroboran diferentes estudios sobre la cuestión (y que lleva a que, tradicionalmente, los mayores de 45 años sean uno de los colectivos prioritarios en las acciones de formación continua). El segundo, es la rápida obsolescencia de los conocimientos debido al fuerte ritmo de cambio -tecnológico, organizativo...- que hace que las personas que llevan más tiempo en el mercado laboral presenten, en general, una mayor necesidad de actualización de sus competencias.

**Herramientas y procesos**

La organización deberá analizar el grado de participación de los trabajadores de más edad en la formación que se desarrolla habitualmente en la empresa (general, por departamentos, por puestos de trabajo...). En los casos en los que se identifique una menor participación, deberán conocerse las razones, y ver en qué medida están ligadas a una percepción más o menos generalizada de fin de carrera profesional a determinada edad.

Dependiendo de la situación de partida, puede ser necesario recurrir a una mayor promoción de la formación o el aprendizaje en el segmento de trabajadores de más edad, a través de diferentes herramientas:

- ✓ Incentivar la participación de los trabajadores de más de 45 años en la formación general de la empresa, a través de una difusión más proactiva, que refleje una valoración positiva de la organización hacia la participación de los trabajadores seniors en la formación... o incluso priorizando el acceso de estos trabajadores a la misma.
- ✓ Diseñar formación específica para estos trabajadores, bien en cuanto a contenidos –por ejemplo, de acceso a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación..., que además pueden servir como base para favorecer la participación en e-learning...- o bien en cuanto a metodologías (más participativas<sup>7</sup>, centradas en la experiencia...). En este sentido, se ha identificado una cierta falta de oferta formativa para personas que ya son competentes en su oficio, y que requerirían de otro tipo de formación (movilidad horizontal o vertical).

7 Diferentes experiencias apuntan a que la creencia de que los trabajadores mayores rechazan la formación es errónea: se produciría más bien un rechazo a una formación más “escolar” y una preferencia por las prácticas concretas relacionadas con el trabajo



### Algunos ejemplos de buenas prácticas

Un ejemplo en esta línea es la puesta en marcha de un programa de formación específica dirigida a los directivos **seniors en una empresa multinacional** (Total), como resultado de la identificación de la falta de formación para este colectivo. Anteriormente los programas se dirigían a jóvenes con alto potencial y futuros cuadros dirigentes, pero no había nada previsto para los directivos de 50 o más años. El programa “Gestionando la experiencia” proporcionó un mayor tiempo al intercambio de experiencias, con la idea de que consolidaran de un modo compartido los aprendizajes de sus experiencias para abordar mejor los nuevos desafíos de la empresa. Se adaptaron los métodos pedagógicos para este colectivo, y tras su finalización con éxito se está planteando difundir estas prácticas al conjunto de responsables de más de 49 años.

En Francia, una experiencia de varias organizaciones **relacionadas del ámbito de la televisión y centrada en la gestión** de la edad llevó a definir las siguientes opciones:

- Formación a distancia multimedia (creación de un taller con trabajadores de más de 50 años que trabajan sobre un tema particular con el apoyo de internet, beneficiándose de expertos internos).
- Formación a distancia en ofimática (formación ligada a prácticas profesionales, cada uno aprende a su ritmo).
- Creación de apoyos multimedia para mujeres en el área administrativa.
- Validación de las competencias adquiridas en la experiencia en el ámbito de secretariado y gestión.
- Sensibilización sobre la gestión de los trabajadores seniors.

**El Centro Técnico e Industrial del Papel (CTP)**, situado en Grenoble se inscribe en la lógica empresarial de anticipación de la gestión de empleos y competencias. Su plantilla es de 140 trabajadores. El proyecto empresarial dirigido a los “seniors” se comprometió en septiembre de 2009 y fue firmado en febrero de 2010. La empresa decidió mejorar la empleabilidad de los trabajadores mayores de 50 años, y lo hizo identificando a los asalariados que no hubieran tomado parte en cursos de formación durante los cinco años anteriores. Por otra parte, inició la transferencia de conocimientos ofreciendo primas a quienes declarasen con anticipación su intención de salida de la empresa con objeto de anticipar también la transferencia de conocimientos dentro de la empresa. CTP considera que un año es un plazo ideal para realizar la mencionada transferencia, máxime considerando que ésta se inscribió en el marco de un Plan Interno de Formación. La empresa, privada, preveía hacer un primer balance sobre la gestión de estas competencias en junio de 2011.

**PROPUESTA 5****REALIZAR UNA ENTREVISTA/ORIENTACIÓN DE REVISIÓN DE CARRERA PROFESIONAL**

Prioridad *industria*  
*servicios*  
*organizaciones*

**Objetivo**

La entrevista de evaluación y orientación (o el balance de “medio camino”), son instrumentos que se han generalizado en los últimos años para gestionar la edad en las organizaciones. Mediante esta entrevista se pretende, generalmente, intercambiar información sobre los deseos y expectativas de los trabajadores en materia de actividad, itinerario profesional, jubilación... incluyendo las oportunidades de desarrollo profesional que se le presentan, teniendo en cuenta el contexto y las necesidades de la empresa y el tipo de empleo que ocupa.

**Herramientas y procesos**

Las características de la empresa (tamaño, variedad de puestos de trabajo y actividades... y sistemas de gestión) harán que las opciones de formación, desarrollo que se ofrezcan como resultados de estas “entrevistas” de orientación sean lógicamente diferentes.

Entre las herramientas más frecuentes utilizadas para desarrollar las opciones de itinerario profesional de los trabajadores que participan en las entrevistas se encuentran las siguientes:

- ✓ Facilitar el acceso de los trabajadores de más de 45 años a herramientas dinámicas de gestión (permiso de formación, gestión de la segunda parte de la carrera profesional).
- ✓ Desarrollar la construcción de un proyecto profesional –a partir de un balance de competencias.
- ✓ Facilitar el acceso a un proceso de validación de la experiencia adquirida (la certificación oficial de estos procesos está todavía en Euskadi en fase inicial, aunque en otros países constituye una opción).
- ✓ Acceso a acciones de formación (en la línea señalada en la propuesta anterior –planes formativos, acciones puntuales...).

Los efectos de esta herramienta se traducirán en movilidad profesional de las personas que las han utilizado (horizontal o vertical), y será el análisis de estos efectos lo que determinará la eficacia y los potenciales logros de la misma.

### Ejemplos de “balance profesional”

*Empresas francesas del ámbito de la televisión, han desarrollado, entre las diferentes iniciativas relacionadas con el itinerario profesional:*

- *Ante la inexistencia de herramientas generalizadas de “gestión de carrera profesional”, que se circunscribían a los directivos, una serie de “entrevistas de carrera” para los trabajadores entre 37 y 43 años, en la que las personas realizan un balance durante tres días con un consultor externo para establecer un plan de acción.*
- *La creación de una célula denominada “movilidad espacial” encargada de encontrar tareas para aquellas personas que no la tienen.*
- *Formación de proximidad: cada trabajador propone una o varias competencias particulares que pone a disposición de otros trabajadores. Se trata de una transferencia cruzada de competencias.*

*Mobalpa, empresa de en torno a los 1.000 asalariados, sociedad centenaria y familiar. La pirámide de edades es equilibrada: 42 años de media, con un 35% de trabajadores mayores de 45 años y una antigüedad media de 13 años. A finales del año 2009 desplegó uno de los primeros planes de acción “senior” validados en la Región de Rhône-Alpes con el objetivo, que va haciéndose realidad, de retrasar la edad de acceso a la jubilación. En 2008, la edad media de jubilación, se situaba en los 59 años y 6 meses, y a finales de 2012 pasará a estar en los 60 (2 meses por año, escalonados entre 2010 y 2012). Para lograrlo la empresa instauró en 2010 la gestión de la segunda parte de las carreras profesionales. En 2010 la empresa desarrolló una previsión de las carreras profesionales de sus empleados mayores de 45 años.*

[www.rhone-alpes.cci.fr/economie/RAE/2011/RAE\\_Avril2011.pdf](http://www.rhone-alpes.cci.fr/economie/RAE/2011/RAE_Avril2011.pdf)

#### 4.4. La transferencia de conocimientos / gestión del conocimiento en la empresa

La transferencia de conocimientos en el ámbito de la gestión de la edad, se asocia en buena medida (aunque no de forma exclusiva) a evitar la pérdida de conocimientos que se produce en las organizaciones cuando salen de las mismas las personas con más experiencia: los trabajadores de más edad.

En un contexto genérico, la transferencia de conocimiento sucede de forma natural en las organizaciones<sup>8</sup>. Esta forma espontánea de transferencia suele ser, sin embargo, puntual y fragmentada. Para que la transmisión se produzca de forma efectiva, deben desarrollarse procesos que se adecúen a las organizaciones. De las diferentes técnicas existentes para apoyar el proceso de gestión del conocimiento, las más relacionadas con la gestión de la edad son las centradas en las personas, en la gestión del conocimiento tácito. Entre estas se encuentran:

- captura de conocimientos
- entrevistas
- contar historias

<sup>8</sup> Construyendo la cultura del conocimiento en las personas y las organizaciones (Cidec)  
[www.cidec.net](http://www.cidec.net)

9 En particular, el proyecto KIMET desarrollado con el apoyo de la Federación Vizcaína del Metal en el marco del programa europeo Leonardo da Vinci para la Formación Profesional, que presenta una interesante aplicación de la transferencia de conocimiento en empresas del sector y un elevado nivel de detalle de las diferentes herramientas utilizadas, dificultades para su empleo...

- asistencia entre iguales
- revisión de acciones
- rotación de puestos
- ...

Diversas publicaciones<sup>9</sup> y manuales ofrecen una información más detallada de herramientas utilizadas en este ámbito, aunque en esta Guía solo se van a proponer **el desarrollo de mapas de conocimiento y el mentoring**, como elementos básicos (en el apartado “Caja de herramientas” puede acceder a información adicional sobre su aplicación).

### Una reflexión sobre aprendizaje y organización

*“... si aprender consiste en acumular experiencia reutilizable en el futuro, entonces hay 2 operaciones fundamentales que las personas ejecutan de forma automática:*

1. *Almacenar en su cerebro las experiencias que viven y etiquetarlas para su uso posterior.*
2. *Recuperar dichas experiencias más adelante y cuando se necesitan para realizar cualquier tarea.*

*Por esa razón, recordar forma parte del proceso de aprendizaje ya que, si llegado el momento, eres incapaz de recordar lo que en su momento sabías, entonces significa que no aprendiste. Afortunadamente, las personas realizan ambas operaciones de manera natural e inconsciente, pero las organizaciones no son tan diestras a pesar de estar formadas por personas...”*

*Javier Martínez Aldanondo.*

*Catenaria*

*<http://www.americalearningmedia.com/component/content/article/114-opinion/678-las-organizaciones-no-tienen-memoria-no-saben-aprender>*

## PROPUESTA 6

### DESARROLLO DE MAPAS DE CONOCIMIENTO

**Prioridad** *industria*  
*servicios*  
*pequeñas organizaciones*  
*grandes organizaciones*

#### Objetivo

Los mapas mentales muestran qué conocimiento existe en la organización y a qué personas o lugares acudir en su búsqueda. Aunque tiene otras aplicaciones, en el caso concreto de la gestión de la edad permite prever la importancia de una pérdida de su capital intelectual derivada de la salida de los trabajadores de más edad, así como elaborar estrategias que facilitan una transferencia del conocimiento más adaptada.

*“Cuando las personas dejan las organizaciones hoy en día, potencialmente se llevan consigo conocimientos críticos para el futuro del negocio” (David DeLong). Bien sea una relación clave con los clientes... o simplemente, conocimientos sobre dónde se guardan ciertos archivos en la empresa, todos los negocios han ido almacenando informaciones y “saber hacer” que no aparecen en ningún manual ni están grabados en un video formativo.*

#### Herramientas y procesos

Constituye una de las opciones para favorecer la transferencia de conocimiento<sup>10</sup>. El proceso para su construcción debe ser abierto y participativo, para incluir lo que la organización sabe que sabe, pero también lo que desconoce que sabe.

El proceso consiste en la elaboración de un mapa que recoja una representación visual del conocimiento de la organización, identificando:

- ✓ Fuentes de conocimiento organizacional
- ✓ Activos de conocimiento organizacional
- ✓ Procesos de conocimiento
- ✓ Cultura y entorno de conocimiento

#### Ejemplo de Mapa de competencias

*Ya en 1995 Microsoft desarrolló un proyecto piloto (SPUD) para construir un mapa de conocimiento del personal de desarrollo. Implementado en cinco etapas y que suponían: establecer una estructura de tipos y niveles de competencia de conocimiento; definir el conocimiento requerido en cada puesto; medir la relación entre desempeño y competencias de conocimiento de cada persona/puesto; implementar el modelo en un sistema on-line y vincular el sistema con los programas de formación. Los cuatro niveles de competencias establecidos fueron: básicas – necesarias para trabajar en la empresa-, específicas –para desarrollar un trabajo concreto- globales –necesarias para desempeñar una función- y universales –sobre la compañía, obligatorias para todos-.*

<sup>10</sup> En el sitio: [http://pdf.usaid.gov/pdf\\_docs/PNADK308.pdf](http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADK308.pdf), se puede acceder a una guía básica para la gestión del conocimiento, que incluye el desarrollo de mapas de conocimiento en las organizaciones.

**PROPUESTA 7****IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS DE MENTORING**

**Prioridad** *industria*  
*servicios*  
*pequeñas organizaciones*  
*grandes organizaciones*

**Objetivo**

Se busca poner en valor y mejorar la utilización de la experiencia de los trabajadores de más edad, ya sea para apoyar al nuevo trabajador en su incorporación a la empresa o a un puesto de trabajo determinado o mejorando los procesos de adaptación al mismo.

**Herramientas y procesos**

Las herramientas de mentoring pueden ser diversas: discusión, asesoramiento, coaching, formación... Para que realmente se considere una estrategia, se deberán establecer procedimientos, tiempos, horarios... para desarrollar esta función. Es decir, se deberá planificar, y no confiar en que se produzca de forma espontánea si no se facilitan las condiciones adecuadas para ello.

Algunas acciones dirigidas a implementar esta estrategia han sido desarrolladas con éxito en diferentes organizaciones:

- ✓ Constituir equipos de trabajo de edades mixtas, que valoren la experiencia y el conocimiento profesional.
- ✓ Definir prioridades de acceso en las funciones de tutoría para los trabajadores de más de 50 años, siempre que acrediten cumplir los requisitos necesarios.
- ✓ Poner en valor la función tutorial en la empresa, estableciendo horas para ello, y tomar en consideración esta función a la hora de calcular los salarios.
- ✓ Incluir la experiencia práctica de los trabajadores de más edad en el proceso de formación de los formadores o tutores de la empresa.

Ejemplos de empresas francesas.

*Opciones dadas a sus trabajadores de más de 50 años:*

- *Convertirse en un “padrino”: para acoger y facilitar la integración de los nuevos empleados.*
- *Convertirse en un tutor/referente: acoger a los jóvenes o a otros trabajadores sobre un tema particular en el que el tutor es un experto.*
- *Convertirse en formador: para impartir formación con carácter interno, con carácter externo o en asociaciones humanitarias.*

*Algunas herramientas para la transferencia del conocimiento (proyecto Kimet)*

- *Tutelaje (experiencias: programa de jubilación por fases para reducir carga laboral, contar con tiempo para transferir sus conocimientos en la empresa -elaboración de un manual y “tutoría informal” para empleados que van a necesitar algunas de sus habilidades más intangibles).*
- *Rotación de puestos (combinación de formación específica para el trabajador con la incorporación de nuevos empleados que sustituyen temporalmente a la persona en formación).*
- *Revisión de acciones (utilizado por el ejército de EEUU a mitad de la década de los 70).*
- *Lección de un caso concreto (particularmente utilizado en entornos industriales –Toyota, ArcelorMittal...-).*

*Rapid' Bleus. Francia. Empresa de transporte público en la que en febrero de 2010 trabajaban 70 personas; 48 de ellas mayores de 45 años, es decir, más de dos tercios de su personal. La primera elección de la empresa en materia de gestión de edad de su personal fue contratar durante tres años a tres personas mayores de 50 (“En los transportes, las canas tranquilizan a los clientes”, afirma el director de la empresa). La segunda, la conservación/mantenimiento de la “segunda parte” de las carreras profesionales, que en una empresa de tipo familiar favorece la transferencia de competencias. Otro aspecto importante es que se prima la tutoría realizada, durante un año, por conductores de línea experimentados que formen a jóvenes (formación en alternancia); trabajadores con experiencia que realizan peritaje de la conducción por parte de quienes acaban de incorporarse a la empresa. [http://www.rhone-alpes.cci.fr/economie/RAE/2011/RAE\\_Avril2011.pdf](http://www.rhone-alpes.cci.fr/economie/RAE/2011/RAE_Avril2011.pdf)*

*También Alcatel Lucent utiliza el mentoring como una de sus herramientas básicas de la iniciativa “Générations & Talents”. [http://www.alcatel-lucent.com/csr/csr-report/Corporate\\_Responsibility\\_Report\\_2010\\_Alcatel-Lucent\\_BD.pdf](http://www.alcatel-lucent.com/csr/csr-report/Corporate_Responsibility_Report_2010_Alcatel-Lucent_BD.pdf)*

#### **4.5. La adaptación de los puestos de trabajo y la prevención de situaciones de riesgo/penosidad**

En los últimos años se han realizado diferentes investigaciones para conocer en qué medida la pérdida de productividad en relación con la edad es un estereotipo o tiene bases reales y verificables. Aunque diferentes investigaciones proporcionan resultados diversos, parece existir una cierta convergencia en cuanto a lo que se denominan declives funcionales. Estos se centran en aspectos específicos, como el movimiento de las articulaciones, la rapidez de reflejos, la rapidez en la toma de decisiones... mientras que otras actividades no se verían afectadas e, incluso en algunos casos, podrían tener una correlación positiva con la edad.

Las propuestas en torno a este ámbito se agrupan en dos bloques: las medidas para mejorar la prevención desde una perspectiva física y de la salud partiendo de unos puestos de trabajo dados, y las medidas dirigidas a reducir los efectos de las situaciones de riesgo y penosidad en los empleos de los trabajadores de más edad, aunque en muchos casos se implementan de forma combinada.

**Cuestiones importantes a considerar en su implementación**

- ✓ Desarrollar una correcta política de promoción de la salud requiere un análisis sistemático y profesional de los riesgos, y consultar con expertos del ámbito.
- ✓ Estas políticas de promoción de la salud, además no se deben circunscribir a los trabajadores de más edad, sino afectar a toda la organización, y ser valoradas como una herramienta importante para la productividad. Deben asimismo contar con las aportaciones de los trabajadores (particularmente los que cuentan con más experiencia, pueden aportar información relevante).
- ✓ Las medidas que afectan a turnos, horarios... deberán ser particularmente consensuadas con los representantes de los trabajadores en su conjunto, y los procesos deben ser particularmente transparentes, ya que tienden a levantar bastantes recelos.



**PROPUESTA 8****FOMENTO DE ESTRATEGIAS MÁS ACTIVAS DE PREVENCIÓN:  
ERGONOMÍA Y SALUD**

Prioridad *industria*  
*servicios*  
*pequeñas organizaciones*  
*grandes organizaciones*

**Objetivo**

El objetivo de las medidas que favorecen la mejora de la salud de los trabajadores de más edad –realización de ejercicios físicos, de descansos individuales, de chequeos médicos periódicos...-, junto con una mayor colaboración con las entidades de prevención (ergonomía) es reducir la pérdida de capacidad de las personas de edad, lográndose asimismo otros efectos positivos como mejora de la motivación, del clima laboral, etc.

**Herramientas y procesos**

Generalmente estos procesos serán desarrollados por especialistas del área de la prevención y la ergonomía, que solo en las empresas de mayor dimensión serán parte de la organización, en muchos casos estableciendo relaciones de colaboración con las instituciones laborales.

La “ergonomía preventiva” es particularmente frecuente en los entornos más industriales. Se ha identificado que la participación de especialistas en ergonomía junto con técnicos de prevención que tengan en cuenta al mismo tiempo criterios de cargas físicas, de cargas mentales y posturales, y que diseñen dispositivos que incluyan la adaptación de las instalaciones, la elaboración de nuevas guías de prevención, etc., suele suponer una mejora en la productividad de los trabajadores, una reducción de las bajas y un aumento de la vida laboral de los trabajadores.

Entre las herramientas utilizadas más frecuentemente se encuentran:

- ✓ Incorporación de nuevas tecnologías para el desarrollo de actividades más pesadas.
- ✓ Análisis de los puestos calificados como de “penosidad” y adaptación de aquellos puestos en los que es viable hacerlo.
- ✓ Combinación de diferentes medidas de salud y prevención: programa de mantenimiento físico –con la participación de preparadores...-, menú elaborado por nutricionistas... y la impartición de cursos de formación y/o sensibilización en materia de estrés, conciliación del sueño y mejora de la agudeza mental a los trabajadores y trabajadores del turno de noche.
- ✓ Formación en materia de prevención y ergonomía.

### Algunos ejemplos de éxito

*Polyfelt Geo-synthetics, una empresa de Austria, reorganizó su sistema de turnos para integrar mejor a trabajadores de edad bien valorados por la empresa que tradicionalmente dejaban el trabajo antes de los 55 años. Las dos principales medidas introducidas han sido la reforma de los turnos y la Semana de la Salud, en la que se ofrece entrenamiento físico y orientaciones sobre nutrición y relajación. La evaluación del dispositivo ha permitido conocer unos resultados positivos que incluyen, entre otros, la mejora en la calidad del sueño, un balance más equilibrado de vida y trabajo, una mayor estabilidad de la capacidad de trabajo y una reducción de las tasas de absentismo por enfermedad.*

*En Wilkhaln, empresa alemana, las tasas de absentismo cayeron del 10% al 4% tras realizar un análisis de la sobrecarga de trabajo y aplicar las medidas correspondientes. En Continental AG se consiguieron resultados similares mediante mejoras ergonómicas.*

*Employment initiatives for an ageing workforce in the UE15.*

*<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/39/en/1/ef0639en.pdf>*

*Gjøvik Trevere, una empresa noruega que trabaja la madera, incluye entre otros programas de gestión de la edad (como la oferta para los trabajadores senior de adquirir cualificaciones formales), medidas para la mejora de los entornos de trabajo y también aborda cuestiones sobre los estilos de vida saludables. El primer enfoque se centra en la ergonomía -“acciones basadas en el puesto”, mientras que el segundo se centra en el comportamiento personal (aunque ambas se encuentran estrechamente interconectadas). Estas acciones se desarrollan a través de formación y seminarios en los lugares de trabajo, y se centran en los estilos de vida saludables y su interrelación específica con el entorno de trabajo y los factores de riesgo. Un ejemplo es el asesoramiento sobre la importancia que tiene dejar de fumar para reducir la exposición a sustancias peligrosas cuando se trabaja con determinados materiales que pueden elevar el riesgo de enfermedad pulmonar.*

*<http://www.enwhp.org/enwhp-initiatives/5th-initiative-healthy-work-in-an-ageing-europe.html>*

**PROPUESTA 9****REDUCCIÓN DE LAS SITUACIONES DE RIESGO Y PENOSIDAD PARA LOS TRABAJADORES DE MÁS EDAD: ADAPTACIÓN DE FUNCIONES Y CONDICIONES LABORALES**

Prioridad *industria*  
*servicios*  
*grandes organizaciones*

**Objetivo**

El objetivo de esta medida es favorecer el mantenimiento en la organización de los trabajadores de más edad, evitando asimismo el potencial deterioro de su salud por afrontar tareas excesivamente pesadas o de riesgo, evitando también accidentes, bajas...

**Herramientas y procesos**

La reducción de las situaciones de penosidad parte lógicamente de un análisis previo, no solo de la situación actual de los puestos de trabajo ocupados por trabajadores de más edad y su valoración, sino también de las posibilidades de cambio que puede ofrecer al conjunto de la organización.

Así algunas empresas han transferido a puestos de servicio a los trabajadores de más edad de las cadenas de montaje, o les han mantenido en funciones de producción pero a un ritmo más adaptado. Las posibilidades son múltiples, dependiendo de las condiciones y actividad de cada organización, y abarcan:

- ✓ Asignación a los trabajadores de más edad de turnos más cortos o con más descansos, rutas más cortas –transporte- o posibilidad de elección de horario... por motivos de salud.
- ✓ Acceso prioritario a períodos de “profesionalización” –reorientación profesional para cambio de funciones en la organización- para aquellos trabajadores que han estado trabajando más tiempo en puestos calificados como de penosidad.
- ✓ Sustitución de los trabajadores de más edad por jóvenes en los trabajos más pesados, ocupando puestos de supervisión donde se aprovechan mejor sus conocimientos y experiencia.

**Algunos ejemplos**

*Westbury Home es una empresa de construcción del Reino Unido en la que los trabajadores con más de 50 años constituyen el 25% de la plantilla y se encuentran en todos los niveles de la organización. El tratamiento de la salud y el bienestar de los trabajadores se realiza sobre una base individual, desarrollando un análisis de evaluación de riesgo de cada uno de los empleados, del que se derivan actuaciones como cambios en el diseño del trabajo o ajustes ergonómicos que suelen responder a las demandas de los trabajadores, independientemente de su edad. La promoción y el mantenimiento del bienestar psicológico se realizan a través de un sistema en el que*

*los jefes de obra que se aproximan a la edad de jubilación son transferidos a puestos de coaching y mentoring para proporcionar apoyo y conocimientos a los jefes de obra más jóvenes. Esto sirve también para mejorar la autoestima de los empleados senior.*

*<http://www.enwhp.org/enwhp-initiatives/5th-initiative-healthy-work-in-an-ageing-europe.html>*

*La empresa sueca Volvo- Torslanverken se encuentra a finales de los 90 con un número importante de trabajadores de la línea de montaje con más de 50 años que encuentran dificultades para seguir el ritmo de producción de la cadena por motivos de salud. Decide así crear dos departamentos específicos para estos trabajadores: un servicio de atención a las reclamaciones de los clientes y unas funciones de producción a un ritmo más adaptado. El balance final de la intervención es positivo, y si bien en un principio los trabajadores más jóvenes consideraron estas tareas como de poco valor, terminaron percibiendo la utilidad de estas actividades, mejorando el clima laboral al tiempo que se redujeron las bajas por enfermedad y las jubilaciones anticipadas.*

*[http://www.institut-entreprise.fr/fileadmin/Docs\\_PDF/travaux\\_reflexions/benchmarking/seniors.pdf](http://www.institut-entreprise.fr/fileadmin/Docs_PDF/travaux_reflexions/benchmarking/seniors.pdf)*

#### **4.6. La estructuración de los finales de carrera profesional y la transición entre actividad/jubilación**

A medio camino entre el fomento del alargamiento de la vida laboral de los trabajadores, la optimización de la productividad por hora trabajada y los instrumentos para facilitar la transferencia de conocimiento de quienes salen de las organizaciones y la incorporación o desarrollo profesional de los más jóvenes, existen una serie de herramientas para estructurar los finales de carrera profesional y la transición entre actividad y jubilación.

##### **Cuestiones importantes a considerar en su implementación**

- ✓ El marco legal va a definir en buena medida las posibilidades de desarrollo en este ámbito: las jubilaciones parciales, los contratos de relevo...
- ✓ También los convenios colectivos establecen las reglas de juego, por lo que las medidas diseñadas deberán ajustarse a estos condicionantes.

**PROPUESTA 10****PROMOVER LOS CONTRATOS DE RELEVO Y FIGURAS SIMILARES QUE INCLUYEN UN ENFOQUE INTERGENERACIONAL**

**Prioridad** *industria*  
*servicios*  
*pequeñas organizaciones*  
*grandes organizaciones*

**Objetivo**

Se trata de instrumentos que, con un enfoque intergeneracional positivo, buscan facilitar el acceso de los jóvenes al mercado laboral y la salida escalonada de los trabajadores de más edad, minimizando los aspectos negativos para quien sale (reducción parcial de salario, adaptación a circunstancias de salud o personales cambiantes...) y favoreciendo la adquisición de experiencia profesional de los más jóvenes.

Para las organizaciones puede ser una buena fórmula para facilitar el relevo generacional (coste, clima laboral...).

**Herramientas y procesos**

Los contratos de relevo que combinan la reducción de jornada del trabajador de más de 61 años con nuevas contrataciones, si bien actualmente parecen haber visto reducida su aplicación en Euskadi, son instrumentos que se alinean con las estrategias de flexibilización y organización del tiempo de trabajo que las empresas en toda Europa utilizan para mejorar la gestión de la edad en las organizaciones.

Cuando se combinan con funciones de tutorización del trabajador que está en fase de salida de la organización, este instrumento se solapa con las medidas para retener el conocimiento en las organizaciones e incluso para disminuir la penosidad de algunos puestos (utilización de las horas de tutorización para reducir la carga de trabajo en condiciones pesadas). En estos casos, son de aplicación las consideraciones señaladas en las propuestas anteriores.

**Ejemplos de buenas prácticas**

*Los grandes almacenes británicos Marks and Spencer ofrecen un plan de retiro parcial que permite a los trabajadores de más edad obtener sus pensiones mientras continúan trabajando a tiempo parcial. A través de este programa, la empresa ha duplicado el número de trabajadores con más de 65 años en su nómina. Además, Marks & Spencer ha desarrollado innovadoras iniciativas para promover la salud, incluyendo un portal interactivo que ofrece a los trabajadores información integral sobre la salud, debates, una popular sección en la que quienes participan establecen “compromisos de salud”, etc.*

*Daikin Industries, empresa manufacturera japonesa de sistemas de aire acondicionado ofrece, entre otras oportunidades de desarrollo profesional, una variedad*

*de opciones de trabajo flexible para empleados con responsabilidades en el cuidado de otras personas, incluyendo permisos ampliados para el cuidado de familiares. Asimismo, vuelve a contratar a todos los trabajadores que quieren continuar trabajando una vez alcanzada la edad legal de jubilación, contratos que pueden ser a jornada completa, parcial o por días.*

*<http://taen.org.uk/uploads/resources/AARPBESTPRACTICESUMMARIES2011.PDF>*

*La empresa HERO España, filial del grupo de alimentación, ha adoptado una política de recursos humanos basada en el desarrollo del personal. La empresa acepta el retiro parcial de los mayores de 60 años que quieren reducir su jornada laboral, contratando a otra persona que cubra ese tiempo y facilitando al trabajador senior la adaptación y preparación a la jubilación. Esta medida, junto con otras relacionadas con la gestión de la edad, como la contratación no discriminatoria –basada en criterios objetivos– y otras medidas de gestión del personal no discriminatorias han tenido un impacto positivo en la ausencia de conflictos laborales y huelgas por motivos internos desde su implementación.*

*<http://www.enwhp.org/enwhp-initiatives/5th-initiative-healthy-work-in-an-ageing-europe.html>*

**PROPUESTA 11****APLICAR OPCIONES DE REDUCCIÓN Y FLEXIBILIDAD DEL TIEMPO DE TRABAJO**

**Prioridad** *industria*  
*servicios*  
*pequeñas organizaciones*  
*grandes organizaciones*

**Objetivo**

Los trabajadores de más edad tienen algunos condicionantes –principalmente personales (relacionados con la salud) y familiares (cuidado de personas dependientes, menores o mayores)- que les llevan a ser particularmente sensibles a una organización más flexible del tiempo de trabajo.

El objetivo de esta medida es retener a trabajadores que la organización considera valiosos, mediante acuerdos que sean ventajosos para ambas partes (trabajador y organización).

**Herramientas y procesos**

En este campo, las iniciativas son múltiples, y las soluciones aplicadas son tan variadas como las situaciones de partida de las organizaciones que las aplican:

- ✓ Ajuste del tiempo de trabajo de trabajadores de cierta edad, facilitando su paso al trabajo a tiempo parcial (con acuerdos como reducción salarial paralela a la reducción del tiempo, pero no de las cotizaciones sociales, etc.).
- ✓ Diseño de proyectos de jubilación al alcanzar los 55 años – establecimiento de bancos de tiempo asociados a los proyectos de jubilación-.
- ✓ Reducción limitada del tiempo de trabajo sin pérdida de salario para los trabajadores senior (2 horas/semana, semanas laborales de 34 horas...).
- ✓ En empresas con turnos y trabajo en festivos, priorización de la elección de trabajo de los trabajadores de más edad.

**Algunos ejemplos de buenas prácticas**

*Una empresa del Grupo Bayer en Francia, dedicada a la formulación y acondicionamiento de productos fitosanitarios cuenta con 330 empleados de los que 150 tienen una edad superior a los 45 años (y 90 son mayores de 50 años). El trabajo es tanto diurno como nocturno.*

*La filial firmó en 2007 dos acuerdos de gestión provisional de empleos y competencias: uno a nivel de Grupo Bayer en Francia y otro para el sector agroquímico CropScience. Los trabajadores pueden elegir, a partir de los 55 años, trabajar en turnos de 2 x 8 (mañana y tarde) en lugar de a 3 x 8 (mañana, tarde y noche) de forma progresiva hasta los 60 años, o cambiarse al turno de día con una compensación decreciente de su salario en años posteriores. Este dispositivo se ha visto reforzado por la organización individual de los puestos de trabajo.*

*La empresa también privilegia una lógica de transferencia de competencias y de desarrollo profesional con la generalización de la acreditación de la experiencia, los balances de competencias y la revisión o gestión de la “segunda parte” de las carreras profesionales.*

*[http://www.rhone-alpes.cci.fr/economie/RAE/2011/RAE\\_Avril2011.pdf](http://www.rhone-alpes.cci.fr/economie/RAE/2011/RAE_Avril2011.pdf)*

*El programa “Mejora de la situación laboral de los conductores de transporte público” llevado a cabo por VAG, empresa del sector radicada en Alemania, permitió desarrollar una serie de medidas, resultando la más efectiva la puesta en marcha de un “grupo especial de conductores” –conductores que realizan los mismos turnos-. La medida permitió la reducción de las horas de trabajo de los conductores de más de 57 años, independientemente de su estado de salud. A estos conductores se les liberó de un turno por semana (turno corto de mañana) sin afectar a su retribución.*

*A guide to good practice in age management.*

*<http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/39/en/1/ef0639en.pdf>*

#### **4.7. La gestión de la edad en situaciones especiales (reestructuración y reorganización)**

Aunque menos generalizadas, precisamente por su carácter excepcional, pero de indudable actualidad, se encuentran las respuestas a situaciones de reestructuración que incluyen criterios de gestión de la edad. La experiencia más habitual en este campo son las jubilaciones anticipadas, pero sin embargo utilizadas en sus parámetros habituales, son más bien consideradas situaciones de potencial discriminación, y no de gestión de la edad.



**PROPUESTA 12****APOYO AL MANTENIMIENTO DEL EMPLEO DE LOS TRABAJADORES DE MÁS EDAD EN SITUACIONES DE REESTRUCTURACIÓN**

Prioridad *industria* *pequeñas organizaciones*  
*servicios* *grandes organizaciones*

**Objetivo**

La finalidad de este tipo de actuación desde la perspectiva de la empresa –en situación en principio desfavorable- es minimizar el impacto negativo del proceso, en términos económicos –indemnizaciones...- pero también frecuentemente de clima laboral, demostración de responsabilidad social, etc.

**Herramientas y procesos**

Las actuaciones que se proponen para mantener el empleo de los trabajadores de más edad incluyen:

- ✓ Análisis en profundidad de la potencialidad de las diferentes actividades de la organización, con el fin de identificar nuevas oportunidades, no sólo para el mantenimiento de las personas de más edad, sino para el conjunto del empleo.
- ✓ Desarrollo de actividades externalizadas de la empresa en reestructuración aprovechando el conocimiento y experiencia de los trabajadores de más edad (posibilidad de establecer equipos mixtos), en régimen de exclusividad con la empresa matriz o en el mercado abierto.
- ✓ Actuaciones innovadoras, aunque con resultados menos contrastados, desarrolladas con proyectos piloto, como la combinación de un trabajo a tiempo parcial de los trabajadores de más edad de una organización con su conversión en emprendedores a tiempo parcial, agrupando la iniciativa de varias empresas de una misma rama o territorio.

Algunos ejemplos en este ámbito

*Arcelor Mittal: estableció medidas de reducción del tiempo de trabajo asociado al fin de carrera, conservando las condiciones del tiempo completo, en los establecimientos en proceso de reestructuración.*

*ADAT-BTP Francia. Ródano-Alpes. Sociedad de Servicios Informáticos dedicada a la creación de programas de gestión y parametrización de Máquina-herramienta para empresas de Carpintería Metálica con clara proyección al exterior. La empresa, que contaba con un asalariado desde sus inicios, pasó a tener problemas de tesorería tras una contratación suplementaria. Tras la realización del diagnóstico, la propuesta trasladada a la empresa fue contratar un ejecutivo informático “senior” (mayor de 50 años). El trabajador “senior”, que dejó la empresa a finales del año 2009, se benefició de uno de los últimos planes de abandono del empleo por jubilación anticipada. Para la empresa ADAT-BTP el trabajador “senior” que había dado por finalizada su carrera aportó, además de sus conocimientos técnicos, calidad al ambiente laboral a cambio de percibir un salario algo más modesto.*

[http://www.rhone-alpes.cci.fr/economie/RAE/2011/RAE\\_Avril2011.pdf](http://www.rhone-alpes.cci.fr/economie/RAE/2011/RAE_Avril2011.pdf)



## **PARTE 3**

### **El apoyo institucional**

## 5. Tres recomendaciones básicas para las administraciones

La gestión de la edad ha perdido parte del impulso político que había venido recibiendo en la última década debido a la actual situación económica. Sin embargo, las más recientes previsiones de empleo para 2020 realizadas a nivel europeo, señalan que de cada diez nuevas oportunidades de empleo que se generarán para esa fecha, en torno a nueve se deberán a las sustituciones por salidas del mercado laboral. Asimismo, la tendencia a modificar la normativa relativa a las pensiones para fomentar el mantenimiento los trabajadores de más edad en el mercado laboral parece asentarse en los países de nuestro entorno.

Las orientaciones que se han planteado hasta el momento en la Guía hacen referencia a las personas que trabajan en las organizaciones (públicas y privadas). Hay, sin embargo, otras áreas que no se han abordado por el momento, como el aumento de edad en el ámbito de la gerencia que, particularmente en el caso de las micro-empresas, puede llegar a suponer el cierre de actividades en un futuro próximo.

El análisis realizado en el marco de elaboración de esta Guía, con la consulta de una gran diversidad de fuentes y estudios internacionales y europeos, confirma que son las empresas de cierto tamaño las que han implantado en mayor medida sistemas de gestión de la edad. En Francia<sup>11</sup>, para tratar de paliar esta situación, se ha establecido por normativa que las empresas con más de 50 empleos adopten al menos tres de un abanico de seis posibles iniciativas en este campo. Aunque no se descarta que esta pueda ser una forma útil para impulsar la gestión de la edad en las organizaciones, parece que otras intervenciones, de carácter más propositivo que punitivo, pueden ser más fáciles de implementar en el momento actual.

Además de los contratos de relevo y algunas medidas de conciliación –sobre todo las correspondientes al cuidado de personas dependientes...-, son las actuaciones dirigidas a favorecer la formación de los trabajadores de más de 45 años (como colectivo prioritario de la formación subvencionada) las más habituales en nuestro entorno.

Otras intervenciones que también se relacionan con las prácticas para reorientar o impulsar el desarrollo profesional de trabajadores de edad (aunque no necesariamente mayores de 45 años) son las iniciativas dirigidas a la acreditación de la experiencia, proceso que en Euskadi se encuentra todavía en fase embrionaria, al igual que los balances de competencias para los trabajadores. Si bien estas medidas son de gran interés para proporcionar un mayor número de opciones al implementar medidas de gestión de la edad en las organizaciones, no se circunscriben a este ámbito y no parece oportuno plantear su desarrollo institucional como una herramienta específica para la gestión de la edad.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, las recomendaciones que se plantean se ciñen al ámbito demostrativo<sup>12</sup> y de apoyo al desarrollo de un nuevo marco para la gestión de la edad en las organizaciones. En paralelo con un cambio de las percepciones sociales y en la valoración de las aportaciones que las personas, en sus diferentes edades, realizan a la sociedad y las organizaciones.

11 <http://travail-emploi.gouv.fr/emploi-des-seniors,599/1242,1242/dossiers,1243/guide-pratique-exemples-d-actions,8651.html> Ministerio de Trabajo, Empleo, Formación Profesional y del Diálogo Social. Francia.

12 Dado que el marco competencial relativo a las jubilaciones excede al territorio del País Vasco, así como la complejidad de su debate, no se abordan recomendaciones en esta Guía en esta línea, aunque puede profundizarse el conocimiento sobre el estado del arte en diferentes publicaciones relacionadas, tanto a nivel nacional (por ejemplo, en <http://www.seg-social.es/prdi00/groups/public/documents/binario/143941.pdf>, como internacional ([http://www.wiwiss.fu-berlin.de/forschung/veranstaltungen/rse/Papers\\_Winter\\_12\\_13/Toft.pdf](http://www.wiwiss.fu-berlin.de/forschung/veranstaltungen/rse/Papers_Winter_12_13/Toft.pdf), <http://www.fedee.com/human-resources/european-human-resource-trends/>)

**RECOMENDACIÓN 1**

**ANALIZAR LA SITUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA EDAD EN EL PAÍS VASCO Y DAR A CONOCER LOS BENEFICIOS Y BUENAS PRÁCTICAS EN ESTE ÁMBITO**

Los análisis que se han realizado hasta el momento en el País Vasco han sido puntuales y localizados en ámbitos concretos (sectoriales y territoriales). La imagen que ofrecen estos estudios parciales parece señalar que la gestión de la edad no se encuentra hasta el momento entre las preocupaciones prioritarias de las empresas, salvo en organizaciones y ocupaciones concretas en las que se prevé que en el muy corto plazo se puede producir una pérdida de competencias por la salida del mercado laboral de personas con conocimientos clave.

Las agencias de desarrollo, **a través de Garapen, han trabajado en este campo, ofreciendo una primera guía para diagnosticar y sensibilizar a las empresas vascas sobre la gestión de la edad.** Esta u otras herramientas, como la de diagnóstico que se plantea en la primera parte de esta Guía, podrían establecerse de forma relativamente sencilla en sistemas on line, de modo que se pudiera obtener una imagen más clara de la situación de las empresas vascas, que ayudara a situar las dimensiones del fenómeno y sirviera de primer paso para la sensibilización.

Igualmente, se deben combatir los estereotipos sobre los trabajadores de más edad, que conforman en el imaginario social una visión distorsionada y simplificada de una realidad compleja. Actuaciones dirigidas a rebatir algunas de estas “verdades” interiorizadas en la sociedad, *como perro viejo no aprende trucos nuevos, las personas mayores se encuentran siempre pendientes de su salud o los conocimientos de los mayores están desfasados...* identificando realidades laborales que las desmientan pueden ayudar a modificar esta percepción y contribuir a avanzar hacia las nociones de envejecimiento activo, y apoyar no solo el desarrollo de políticas de gestión de la edad más efectivas en las organizaciones, sino también un cambio en la actitud de los propios trabajadores.

Una posibilidad concreta de desarrollo de esta recomendación sería a través de la **creación de un sitio web específico**, en el que esta Guía –junto con otros materiales, a modo de banco de conocimiento sobre la gestión de la edad- fuera un primer paso para el intercambio de experiencias. Su transformación en una guía interactiva, que pudiera ser enriquecida con las actuaciones desarrolladas por empresas y administraciones del País Vasco, en la que incluyeran sus buenas prácticas para su difusión, permitiría cubrir objetivos de sensibilización y apoyo, incluyendo en su caso consejos y asesoramiento ad hoc para su implementación.

Algunas de estas opciones, como apoyar el desarrollo de actividades favorables al intercambio de información, fomentar el asesoramiento a las pequeñas empresas... han sido desarrolladas por diferentes administraciones a nivel europeo, como se muestra en los ejemplos siguientes.

### El ejemplo de “capital seniors” - Francia

*En 2007 las **Cámaras de Comercio e Industria de Lyon, Grenoble y Saint Etienne** ponen en marcha el proyecto “capital senior”, tras una reflexión sobre cómo prevenir la pérdida de competencias en la región. Su objetivo es ayudar a las micro y pequeñas empresas a integrar la dimensión de la edad en la gestión de su personal.*

*Esta iniciativa ha consistido en la realización de una serie de prediagnósticos gratuitos, logrando la participación de 10 empresas, a partir de lo cual se pone en marcha un trabajo de sensibilización y movilización con una serie de empresas que aceptan diseñar un itinerario.*

*<http://www.ccifformationpro.fr/index.php/cms/2676/Capital-Seniors-Entreprise>*

### **5ª Iniciativa Europea “Promoción de entornos de trabajo saludables”: Trabajo Saludable en una Europa que Envejece**

*La 5ª Iniciativa lanzada por la Red Europea para la promoción de entornos de trabajo saludables (2004-2006), se centró, por primera vez en un grupo especial de trabajadores: el de más edad. En su documento recopilatorio de la situación de los diferentes países de la Unión Europea incluye la normativa, los objetivos políticos, las propuestas desarrolladas por los servicios públicos, institutos de la seguridad social, representantes de diferentes grupos de interés..., los proyectos nacionales relacionados con la seguridad y la salud de los trabajadores de más edad en cada país. Además de identificar las líneas estratégicas y las políticas de los países, señala también en muchos casos ejemplos y buenas prácticas de empresas concretas, facilitando el intercambio de conocimiento entre países y organizaciones.*

*<http://www.enwhp.org/enwhp-initiatives/5th-initiative-healthy-work-in-an-ageing-europe.html>*

**RECOMENDACIÓN 2****APOYAR PROYECTOS PILOTO O IMPLEMENTAR INICIATIVAS PARA FACILITAR EL DESARROLLO DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

Entre las múltiples opciones que se pueden proponer en este ámbito, se señalan a continuación algunas de las más frecuentemente utilizadas para implementar estrategias que focalizan aspectos concretos considerados de interés:

- Emprendizaje jóvenes-mayores.
- Reconocimiento de las empresas que gestionan la edad en las organizaciones.
- Utilización de los criterios de gestión de la edad en los procesos de reestructuración.

**✓ *Promover proyectos piloto de emprendizaje que favorezcan el trabajo conjunto de jóvenes y mayores.***

Existen ya algunas iniciativas de tutorización de los proyectos de emprendedores por parte de los expertos senior. En este caso, se propone apoyar proyectos en los que la implicación de los senior no sea solo a nivel de una tutorización, sino que puedan explorar incluso una dedicación parcial, y no solo en la dirección del proyecto empresarial, sino en aspectos concretos del mismo, incluso a nivel técnico o de producción, con la aportación de un pequeño capital...

*El informe GEM (Global Entrepreneurship Monitor) elaborado a nivel internacional con carácter anual revela en 2011 un incremento de la actividad emprendedora general en Euskadi así como un comportamiento más activo de los emprendedores con más de 45 años. De acuerdo con el informe elaborado por Orkestra, en 2011 los emprendedores vascos tienen una media de edad de 40 años, y en torno a un 30% de las nuevas empresas han sido puestas en marcha por personas con más de 45 años.*

*[http://www.orkestra.deusto.es/index.php?option=com\\_fabrik&c=form&view=details&Itemid=265&fabrik=12&tableid=12&rowid=19](http://www.orkestra.deusto.es/index.php?option=com_fabrik&c=form&view=details&Itemid=265&fabrik=12&tableid=12&rowid=19)*

**✓ *Promover la acreditación de empresas que gestionan la edad en las organizaciones y utilizar medidas para apoyar particularmente a las microempresas y empresas de menor tamaño.***

En este rol de promoción y apoyo de las administraciones, se puede fomentar específicamente la vertiente de la gestión de la edad en el marco de las iniciativas que se desarrollan en este campo, con un label que identifique a las empresas que gestionan adecuadamente la edad (quizás en el marco de iniciativas para apoyar la gestión de la diversidad –edad, sexo, origen...-).

El nivel de apoyo a esta promoción puede ser diverso: desde el establecimiento de entidades homologadas para la acreditación, la financiación de los procesos en las empresas, la puesta en marcha de premios o de actividades de difusión de las organizaciones acreditadas...



**✓ Apoyar la utilización de los criterios de la gestión de la edad también en los procesos de reestructuración**

Esta recomendación se basa principalmente en las posibilidades de utilizar la experiencia de los trabajadores de más edad para poner en marcha iniciativas que minimicen el impacto negativo de los procesos de reestructuración. Este apoyo puede realizarse a través de financiación asociada a la consecución de objetivos positivos (mantenimiento de empleos, limitación del uso de jubilaciones anticipadas...), mediante la realización de procesos de consultoría que favorezcan la optimización de las competencias y experiencia de los trabajadores de más edad, buscando alternativas a partir de análisis específicos.

Algunos ejemplos en el ámbito del emprendimiento

*A nivel nacional, el programa Especial para Emprendedores Senior (Escuela de Gestores y Emprendedores Sociales) facilita la participación activa de estos en distintos niveles:*

- *Como tutores de proyectos de jóvenes emprendedores.*
- *Como participantes activos de proyectos colectivos.*
- *Como emprendedores de proyectos propios.*

*También hay diferentes ejemplos en las Comunidades Autónomas<sup>13</sup>.*

*En Euskadi<sup>14</sup>, la sociedad de desarrollo comarcal Debegesa, ha desarrollado el programa Mentoring, que pone en contacto a una persona veterana, que ha sido previamente formada en técnicas de mentorizaje, con un emprendedor al que apoya a través de un proceso sin duración determinada.*

*<http://www.diariovasco.com/v/20121230/bajo-deba/mayores-pero-sobrada-mente-preparados-20121230.html>*

13 <http://programaimpulso.elnortedecastilla.es/noticias/una-bolsa-de-empresas-facilitara-la-sucesion-de-los-negocios-autonomos-14062012.html> <http://www.escuelaegesocial.es/index.php/formacion/programa-especial-para-emprendedores-seniors>

14 También en Euskadi. [www.secot.org](http://www.secot.org) (Bizkaia y Gipuzkoa) [http://www.saladeprensa.deusto.es/servlet/Satellite/Noticia/1337689769441/\\_cast/%231116925809289%231116925809312%231337689769441/c0/cx/UniversidadDeusto/Noticia/NoticiaConImagenTemplate?tipoColeccion=Page](http://www.saladeprensa.deusto.es/servlet/Satellite/Noticia/1337689769441/_cast/%231116925809289%231116925809312%231337689769441/c0/cx/UniversidadDeusto/Noticia/NoticiaConImagenTemplate?tipoColeccion=Page)

**RECOMENDACIÓN 3****INSCRIBIR LAS POLÍTICAS DE GESTIÓN DE LA EDAD EN INICIATIVAS GENERALES DE MEJORA DE LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES**

Esta última recomendación pretende elevar el carácter específico de los proyectos piloto, integrando la gestión de la edad a través del fortalecimiento de unos sistemas de gestión de las personas en las organizaciones que responda mejor a las demandas, tanto de la competitividad como de los propios trabajadores y trabajadoras.

Se recomienda así apoyar procesos en los que la edad es una variable más, que se convierte en particularmente importante por la escasa atención prestada hasta el momento, así como por su creciente impacto derivado de la evolución demográfica.

Es difícil que una correcta gestión de la edad, con la aplicación de herramientas como la tutorización de jóvenes por los trabajadores de más edad, o la revisión de la carrera profesional a partir de cierta edad... pueda producirse en entornos que no son sensibles a otros aspectos de la gestión de las personas.

El establecimiento de líneas de apoyo que, sobre todo en las empresas de menor tamaño, desarrollen procesos de mejora de la gestión que favorezcan la sostenibilidad de las empresas y de sus empleos, y en los que la gestión de la edad se inscriba de un modo natural, parece totalmente pertinente, máxime en la actual situación económica.

Ejemplo de potenciales vertientes a abordar en la gestión de las personas en una organización

- **Participación y trabajo en equipo:** horizontalidad, participación en decisiones estratégicas y ética empresarial, resolución de conflictos, equipos de desarrollo, etc.
- **Formación y desarrollo:** políticas de selección, inteligencia empresarial –intraemprendedores–, formación para el cambio organizacional, etc.
- **Creación y transferencia de conocimiento:** canales de comunicación internos y externos, incorporación de nuevas tecnologías de apoyo, técnicas centradas en el desarrollo de personas, transferencia externa de conocimientos...
- **Diversidad / igualdad de oportunidades:** análisis de plantillas por edad, sexo, origen... acciones de promoción para la gestión de la diversidad –reclutamiento, desarrollo de carreras, retribución, conciliación...
- **Implicación social y responsabilidad social corporativa:** existencia de planes directores de reputación corporativa, aplicación de principios de ética y transparencia, participación en proyectos comunitarios, etc.
- **Clima organizacional y con el entorno:** satisfacción –trabajadores/as, directivos y directivas, clientes, accionistas– motivación, seguridad e higiene en el puesto, etc.

### **A modo de consideraciones finales: el ejemplo de Finlandia**

Se ha señalado ya que el interés que en Euskadi despierta la gestión de la edad ha sido fundamentalmente parcial y esporádico, habiéndose realizado intervenciones puntuales. El envejecimiento de la fuerza laboral es, sin embargo, una tendencia de fondo que va a permanecer en nuestra sociedad, y por ello resulta de interés extraer aprendizajes del desarrollo de estas políticas en países de nuestro entorno que han avanzado en este camino.

En particular, el caso de Finlandia ofrece un proceso en distintas etapas que puede ilustrar y ofrecer pistas para desarrollar una política integral relacionada con el envejecimiento y el empleo.

### **El contexto en el que se crea una política nacional para los trabajadores senior**

La fuerte recesión que alcanzó Finlandia en 1991 como resultado del colapso de la Unión Soviética tuvo graves repercusiones económicas, entre las cuales se encontró el incremento del desempleo (particularmente entre las personas de más edad), combinado con una reducción de la recaudación (con dificultades para el mantenimiento del Estado del Bienestar). Sin embargo, a finales de los 90 se produjo un cambio radical de la economía con un crecimiento récord de lo que se denominó “nueva economía”, que requería nuevas competencias y cualificaciones. Al mismo tiempo, el número de jóvenes que se incorporaban al mercado laboral iba disminuyendo, haciendo necesario el mantenimiento de los trabajadores de más edad en el empleo.

Las investigaciones realizadas en los últimos años revelaban que, con el envejecimiento, se producían dos situaciones simultáneas: la edad tenía tanto efectos positivos como negativos en el rendimiento de los trabajadores, identificándose un enorme potencial para que los trabajadores de más edad continuaran contribuyendo en los procesos económicos.

Se crea así un nuevo paradigma de “Promoción y Mantenimiento de la Capacidad de Trabajo” (PMWA), cuyos indicadores se establecen en tres áreas:

- ✓ Medioambiental: un entorno laboral seguro y saludable, que requiere esfuerzo físico reducido.
- ✓ Organizacional: flexibilidad, roles claramente definidos, apoyo de los supervisores, comunicación con los compañeros.
- ✓ Individual: alto nivel de competencia, buena salud física, satisfacción con el empleo, alta auto-estima.

Este nuevo paradigma fue el punto de partida para el desarrollo de diferentes programas específicos, apoyados en un esfuerzo tripartito (gobierno –incluyendo una entidad investigadora– empresarios y empleados). Los programas fueron:

- ✓ Respeto a los mayores (respect the ageing): Este programa desarrollado por el Instituto de la Salud en el Trabajo (1990-1995) se dirigió a cam-

biar la opinión general sobre los trabajadores de más edad. En aquel momento la creencia generalizada era que los trabajadores de más edad veían disminuidas sus capacidades físicas y mentales. Sin embargo, diferentes estudios mostraron que los trabajadores mayores podían mantener la productividad y aprender nuevas competencias, siempre que se realizarán los cambios necesarios.

- ✓ El programa nacional para los trabajadores de más edad (FINPAW): en 1997 se lanzó este programa en cooperación con varias instituciones y organizaciones, dirigido a mayores de 45 años, tanto en el empleo como desempleados. Como resultado, se pusieron en marcha 40 proyectos que cubrían aspectos como:
  - Formación en gestión de la edad para directivos, mandos intermedios y jefes de taller.
  - Formación de formadores y construcción de redes.
  - Encuesta de seguimiento para conocer los progresos realizados.
  - Campañas de información/sensibilización utilizando los principales canales.

La puesta en marcha de estos programas ha tenido impactos positivos en los diferentes agentes:

- ✓ Para las empresas, las actividades del Programa se han implementado en numerosas organizaciones, que representan el 80% del empleo de Finlandia. Casi todos los que han adoptado las actividades -90% de los directivos, empleados y personal de prevención en el trabajo- han señalado un impacto positivo en las capacidades laborales de los empleados y en la perspectiva de empleabilidad de los trabajadores de más edad. Los programas han ayudado a sensibilizar en cuestiones relacionadas con el bienestar en el trabajo no solo de los empleados de más edad, sino del conjunto de los trabajadores. También han mejorado las actitudes hacia los trabajadores de más edad, reduciéndose las percepciones negativas, y registrándose algunos signos de aumento de la productividad<sup>15</sup>. Los beneficios económicos de las actividades del programa se revelaron como de largo alcance.
- ✓ Para los trabajadores de más edad, los beneficios han sido diversos, en su bienestar psíquico (mejora de la autoestima...) debido al mayor reconocimiento social a su contribución a la sociedad, y físico (reducción de las enfermedades...), mayores niveles de renta disponible y una mayor implicación social en general.
- ✓ La sociedad en general, de acuerdo con una evaluación realizada por una entidad externa, ha mostrado una percepción positiva del programa, valorando su potencial para reforzar el empleo y el bienestar en el trabajo.

15 La empresa Dahlbo Company invirtió en torno a 55.000 € anuales para desarrollar su programa PMWA, obteniendo un retorno multiplicado por diez, a través de la reducción de las bajas por enfermedad, por incapacidad laboral y coste de pensiones, así como por un incremento en la productividad.

La evaluación desarrollada en 2002, tras varios años de puesta en marcha del Programa, ha permitido valorar sus efectos en cuanto a una serie de objetivos, centrados tanto en el cambio de actitudes como en resultados concretos relacionados con cuestiones como la tasa de empleo de los trabajadores de más edad, la edad de jubilación, la utilización de jubilaciones parciales o la tasa de participación de los trabajadores senior en los programas de aprendizaje.

La valoración global positiva que se realiza del programa en la evaluación deja, sin embargo, claros espacios para la mejora, y la necesidad de seguir avanzando en estas iniciativas. Se considera que se han logrado identificar ejemplos de buenas prácticas y que existe un número de organizaciones implicadas que conforman una masa crítica suficiente para seguir progresando en el futuro.

Algunos rasgos característicos de la política desarrollada en Finlandia

*Finlandia se ha centrado en el mantenimiento de las capacidades de trabajo que se ven condicionados por cuatro factores clave:*

- *La mejora de las condiciones de trabajo y el enriquecimiento de las tareas, que aumentan la probabilidad de mantener la capacidades de trabajo.*
- *La puesta en valor de la experiencia.*
- *La buena salud de los individuos (fomento de la práctica de actividades físicas y artísticas como modo de aumentar las capacidades laborales).*
- *Formación profesional a lo largo de la vida.*

*Además de la estrecha colaboración de los agentes sociales, a nivel estatal:*

- *Se apoya con financiación la práctica de ejercicio en las empresas (50% del coste soportado por las empresas).*
- *Se proporciona apoyo de consultoría especializada, en el entorno de las PYME.*
- *Se ofrecen seminarios de gestión de la edad organizados por el Ministerio de Trabajo.*
- *Se penaliza financieramente la utilización de los dispositivos de jubilación anticipada.*

*[http://www.eurofound.europa.eu/emcc/publications/2004/ef0479en\\_2.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/emcc/publications/2004/ef0479en_2.pdf) [http://pre20031103.stm.fi/english/tao/publicat/age\\_evaluation/age\\_evaluation.pdf](http://pre20031103.stm.fi/english/tao/publicat/age_evaluation/age_evaluation.pdf)*



## **APÉNDICE PARTE 2**

### **Caja de herramientas**

**Apéndice. Caja de herramientas para el desarrollo  
de algunas propuestas de gestión de la  
edad**

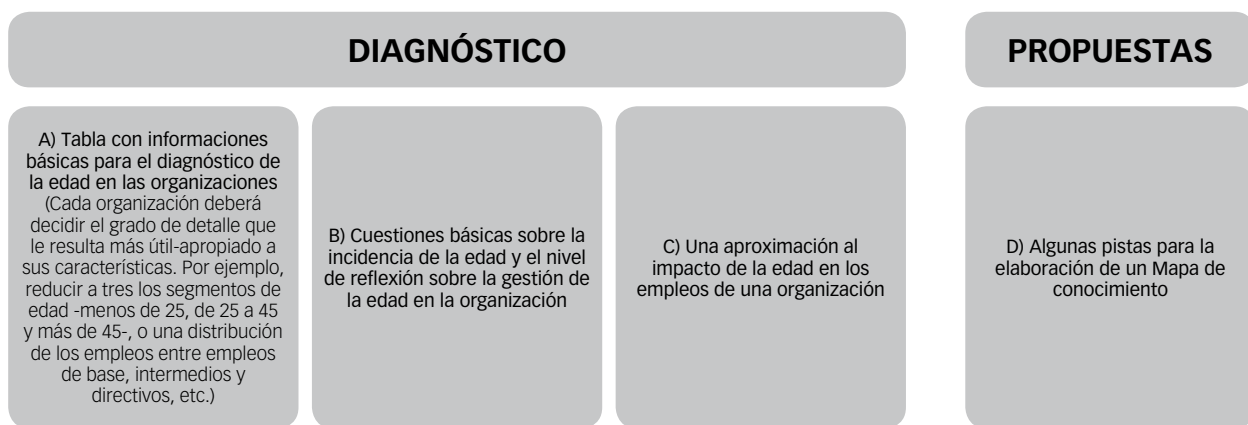


**Contenido**

En este apartado se incluyen algunas herramientas para facilitar la implementación de las medidas propuestas en la Guía. Dada la diversidad de las organizaciones, se trata de herramientas genéricas, que pueden adaptarse a las situaciones particulares de cada entidad.

En su versión on line, se espera ir completando estas herramientas con otras que se consideren igualmente útiles para el desarrollo de la gestión de la edad en las organizaciones vascas.

Las herramientas actualmente disponibles en la Guía corresponden principalmente a la fase de diagnóstico, aunque también se plantea alguna relacionada con la gestión del conocimiento:



A) TABLA CON INFORMACIONES BÁSICAS PARA EL AUTODIAGNÓSTICO DE LAS ORGANIZACIONES

Total personal	Más de 55 (N y %)	De 46 a 55 (N y %)	De 20 a 45 (N y %)	Menos de 20 (N y %)
<b>Tipos de contratos:</b> Fijos Temporales				
<b>Nivel de formación:</b> Primarios o ESO Secundarios Superiores Formación Profesional GM Formación Profesional GS Universitario Otros				
<b>Categoría Profesional:</b> Directivos Técnicos y profesionales apoyo Mandos intermedios Empleados administrativos Trabajadores cualificados Trabajadores no cualificados				
<b>Incorporación a la organización (primer contrato)</b>				
<b>Salida de la organización (razones)</b>				

16 Entre otros ejemplos, se encuentra la Guía para la Gestión de la Edad diseñada por Garapen en el marco de un proyecto europeo transnacional. <http://www.vitoria-gasteiz.org/wb021/http/contenidosEstaticos/adjuntos/es/62/68/6268.pdf>

## B) CUESTIONES BÁSICAS<sup>16</sup> SOBRE LA INCIDENCIA DE LA EDAD Y EL NIVEL DE REFLEXIÓN SOBRE LA GESTIÓN DE LA EDAD EN LA ORGANIZACIÓN

### ***Sobre la incidencia de la edad como “problema”***

#### ALGUNAS CUESTIONES BÁSICAS

- ¿Le resulta difícil contratar personal para su empresa?
- ¿Encuentra problemas para sustituir a los profesionales de más edad?

#### RESPUESTAS POSITIVAS

En su organización debe prestar especial atención a las propuestas relativas a la transferencia de conocimiento, tutorización de las nuevas contrataciones...

#### RESPUESTAS NEGATIVAS

Considere si esta falta de problemas es puntual (empresa con personal joven, reciente...) y si es posible que varíe en un futuro próximo.

#### ALGUNAS CUESTIONES BÁSICAS

¿Ha observado que la edad elevada de sus trabajadores esté generando una reducción de la productividad? ¿Se observan más accidentes o bajas relacionados con una mayor edad? ¿y con los más jóvenes?

#### RESPUESTAS POSITIVAS

Si observa una reducción de la productividad asociada a una mayor edad o más bajas... debería plantearse medidas de tipo ergonómico, de apoyo a la salud y de flexibilidad horaria.... En su caso, también puede requerir medidas de refuerzo de la formación. Si los más jóvenes sufren más accidentes... deberá fortalecer los procesos de tutorización...

#### RESPUESTAS NEGATIVAS

Si las respuestas son negativas, por el momento su organización no parece registrar problemas importantes en productividad relacionados con la edad. Quizás le convenga, en cualquier caso, analizar si puede mejorar la situación.

### ***Sobre el grado de reflexión de su organización en este campo***

#### ALGUNAS CUESTIONES BÁSICAS

¿Se ha planteado mejorar las condiciones de seguridad e higiene para adaptarlas a los trabajadores de más edad?

#### RESPUESTAS POSITIVAS

Su organización se encuentra ya sensibilizada respecto a las cuestiones de salud y ergonomía, le pueden interesar algunos de los ejemplos planteados, así como avanzar en otras áreas.

#### RESPUESTAS NEGATIVAS

Salvo que cuente con una plantilla joven o en actividades con escaso riesgo/penosidad, le interesa replantearse esta cuestión. Existen experiencias cercanas y la posibilidad de obtener apoyo en su desarrollo.

#### ALGUNAS CUESTIONES BÁSICAS

¿Ha realizado algún intento para que los trabajadores de más edad accedan a formación continua? ¿en un plan organizado, con acciones puntuales...? ¿y el resto del personal?

#### RESPUESTAS POSITIVAS

Si las acciones para los trabajadores de más edad son planificadas y van en línea con el conjunto del personal... se trata de una organización sensibilizada con el desarrollo profesional de sus trabajadores. En la medida en que sea puntual, convendría revisar esta política a la luz de las orientaciones de la Guía.

#### RESPUESTAS NEGATIVAS

Su organización probablemente está perdiendo importantes oportunidades para mejorar su competitividad. Revise las propuestas de la Guía y conozca las ventajas que otras empresas han conseguido con la gestión de la edad.

#### ALGUNAS CUESTIONES BÁSICAS

¿Cuenta su organización con algunos criterios definidos para determinar la edad de retiro?

#### RESPUESTAS POSITIVAS

Este es el primer paso para definir una política de gestión de la edad: a partir de su visualización y de la transferencia de esta información en la organización, se pueden plantear cuestiones como revisión de carreras profesionales, movilidad horizontal y vertical de los trabajadores de modo que se optimicen competencias y motivación, etc.

#### RESPUESTAS NEGATIVAS

Dependiendo de la distribución de la edad actual del personal, plantearse esta medida puede ser una cuestión más o menos urgente, pero a la larga será conveniente que lo haga.

17 Adaptación de los contenidos de los puestos de trabajo para los/as trabajadores/as de más edad.

Te + Estudio cofinanciado por la UE. [http://www.confesal.es/home/images/stories/pdf/conclusiones\\_ideas.pdf](http://www.confesal.es/home/images/stories/pdf/conclusiones_ideas.pdf)

### C) ANÁLISIS DE TIPOS DE EMPLEO Y LAS TAREAS Y SU RELACIÓN CON LA EDAD<sup>17</sup>

Categoría y características de la tarea	Capacidades básicas excedidas por la tarea	La experiencia mejora la ejecución	Relación esperada con la edad
<b>A. Actividades en las que la edad supone desventaja.</b> Carga física elevada, procesamiento de información continuo y rápido	SÍ	NO	Negativa
<b>B. Actividades que contrarrestan problemas de la edad.</b> Trabajos con demandas cognitivas o destrezas manuales	SÍ	SÍ	Neutral
<b>C. Actividades en las que la edad es neutral.</b> Trabajos sin altas demandas, sencillos	NO	NO	Neutral
<b>D. Actividades en las que la edad es una ventaja.</b> Trabajos con toma de decisiones basadas en conocimientos, sin presión de tiempo, con habilidades interpersonales	NO	SÍ	Positiva

D) ALGUNAS PISTAS PARA LA ELABORACIÓN DE UN MAPA DE CONOCIMIENTO<sup>18</sup>

18 Traducción parcial del documento Knowledge Mapping 101 -USAID- The United States Agency for International Development

**1. Definiciones**

**¿Qué son los mapas de conocimiento?**

- **Un proceso de investigación, evaluación y establecimiento de relaciones de la información, conocimiento y competencias que tienen los individuos y los grupos en una organización**  
(Dr. Ann Hylton KeKma – Training 2002)
- **Una búsqueda permanente en una organización (incluyendo sus cadenas de proveedores y clientes) para:**
  - Ayudar a descubrir la localización, propiedad, valor y uso de los “artefactos” de conocimiento
  - Aprender los roles y el expertise de las personas
  - Identificar obstáculos al flujo de conocimiento
  - Iluminar las oportunidades para apalancar el conocimiento existente
- **Ilustra o “mapea” cómo el conocimiento fluye a través de la organización**  
(D. Grey, 2002 Smith Weaver Smith Inc.)

**2. El proceso**

**El proceso para realizar un mapa de conocimiento se basa en analizar un proceso o método empresarial para identificar:**

- **Los elementos centrales o hitos de las decisiones (dónde se necesita conocimiento)**
- **Los requerimientos del conocimiento (qué conocimiento es necesario)**
- **Las rutas para el acceso y la recuperación del conocimiento (a través de las personas y la tecnología)**
- **Los desfases entre las competencias requeridas y las competencias actuales**

¿Qué necesitas saber?, ¿De dónde viene el conocimiento? ¿Quién lo tiene?  
 ¿Qué conocimiento, herramientas y plantillas existen hoy?, ¿Qué conocimiento, herramientas y plantillas deberían ser creados?, ¿Qué barreras o problemas existen?

**3. Pasos tácticos**

**Seleccionar el alcance**

**Identificar el valor clave para la empresa de realizar el mapa de conocimiento, ¿quién lo usará?**

**Procesos para realizar el mapa:**

- **Determinar las tareas rutinarias y no rutinarias**
- **Identificar los puntos clave de decisión**
- **Localizar a quienes dirigen o se encuentran implicados en procesos de alto valor**
- **Entrevistar – seguir los caminos del conocimiento a través de la organización**
- **Inventariar los tipos de conocimiento utilizados y necesarios**
- **Identificar desfases, faltas de conexión y sobrecargas de información**
- **Desarrollar un plan para recoger, revisar, validar, almacenar y compartir conocimiento e información**

**4. Realizar un mapa del conocimiento de los procesos utilizando la siguiente matriz**



**5. Etapas en la realización de mapas de conocimiento**

