



innobasque
berrikuntzaren euskal agentzia agencia vasca de la innovación

LA GESTION DE LA EDAD EN LAS ORGANIZACIONES

Innobasque: Un 'light node' para impulsar este cambio

Innobasque es el principal impulsor para explorar la innovación en su sentido más amplio, incluyendo los servicios públicos o de otras retos sociales, a nivel regional

- Innobasque...**
- Es diferente de otros actores del sistema
 - Colabora con los agentes públicos y privados
 - No compite en financiación con otros actores
 - Es el responsable de unos resultados medibles



Innobasque has been at the forefront of building the so-called quadruple helix, engaging with civil society in addition to research, industrial and public actors. Innobasque's roles of networking, supporting policy development and expanding the notion of innovation are highly relevant for the innovation system of tomorrow.

Karen Maguire,
head of the Regional Innovation Department of the Regional Development Policy Division

PROCESOS

CREACION DE VALOR PARA LA SOCIEDAD

prácticas, modelos de gestión, productos o servicios novedosos que satisfacen una necesidad

resuelven un problema social de forma más eficiente y eficaz

cambio favorable en el sistema

i n n o v a c i ó n
social

**EMPODERAMIENTO DE LA
COMUNIDAD**

**ALIANZAS ENTRE DIFERENTES
ACTORES DE LA SOCIEDAD**

innovación social



GOBERNANZA:

- Nueva Gobernanza
- Participación
 - Subsidiariedad
 - Eficiencia

Las 3 E's:

- EDUCACION
- EMPLEO
- ENVEJECIMIENTO

VALORES:

- Conocimiento
- Cooperación
- Apertura al cambio
- Globalidad

LA VISION DE LAS PERSONAS DE EDAD



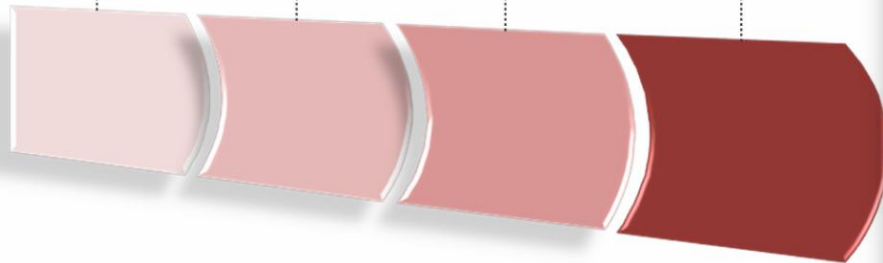
La manera tradicional de envejecer ha cambiado y debemos **CONSENSUAR** un **NUEVO MODELO**

Romper con la concepción actual de la vejez.

El envejecimiento como un proceso.

Valorar a la persona independientemente de su edad

Participación activa en la sociedad

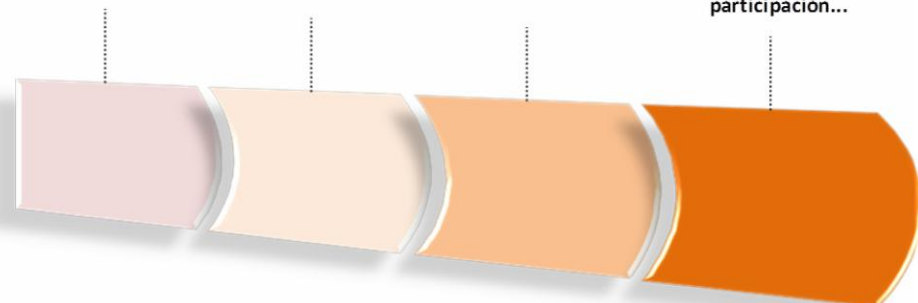


Medidas Económicas y Fiscales

Medidas Laborales

Medidas Sociales y Sanitarias

Otras medidas: educación/formación, sistemas de información, participación...



LA VISION DE LAS PERSONAS DE EDAD

promover la participación activa de las personas mayores en todos los ámbitos, para poder generar una visión común en torno a la productividad y potencial creativo de las personas de más de 50 años.



La discriminación por motivos de edad ha ensombrecido la capacidad de las personas mayores de transmitir tanto sus valores, como sus experiencias al resto de la sociedad.

- ✓ ¡Deja de etiquetarme!
- ✓ Se necesita un pensamiento intergeneracional
- ✓ Los trabajadores de más de 50 años tienen muchas ideas poderosas

EL DILEMA DEL EMPLEO



El edadismo ha sido señalado como la tercera gran forma de discriminación de nuestra sociedad, tras el racismo y el sexismo.

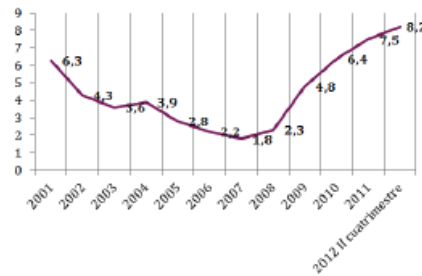


La discriminación por edad supone una percepción negativa de las personas mayores, normalmente por parte del resto de mujeres mayores, pero también por...

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 II cuatrimestre	11,9	30,7	13,0	8,2

Tasa de Paro mayores de 45



Fuente: EUS YAT, Encuesta de Población e InRelación con la Actividad, 2012

theguardian

home | election | world | sport | football | opinion | culture | economy | lifestyle | fashion | environment | tech | travel

home | money | careers | property | savings | borrowing

Guardian sustainable business Social impact

Age discrimination is still seen as okay in the workplace

Despite a rising number of over-65s choosing to stay in work, only a small minority of businesses are taking the issue of an ageing workforce seriously

Diario de

Noticias

SOLO UNO DE CADA CINCO NUEVOS CONTRATOS ES PARA MAYORES DE 44 AÑOS

- Los desempleados en esa franja de edad se duplican en la crisis, llegando a 11.400
- Los desocupados de entre 40 y 44 años son 8.400 y 3.000 los que pasan de esos años
- El 44,1% de las personas con empleo en Navarra, tiene más de 44 años

www.observatorio.navarra.es

Oferta de trabajo: vetados mayores de 35



AMANDA MARS

La discriminación por edad va a más y, a veces, ni se oculta. Los anuncios que excluyen a empleados maduros inundan la Red

EL DILEMA DEL EMPLEO

situar el foco de las estrategias y políticas en este campo, y en esta línea apoyando estrategias, medidas e iniciativas que:

mejoren la competitividad de las organizaciones, futuras;

faciliten el desarrollo paralelo de entornos productivos que ofrezcan a las personas mejores oportunidades en su vida profesional,

capitalicen el conocimiento y experiencia de todos los trabajadores

favorezcan el intercambio de información y conocimiento entre generaciones



CONCLUSIONES

Se vive más

Se vive de forma
más saludable

En muchos
casos
búsqueda
de empleo

En otros se
desea seguir
trabajando.

PREOCUPACIONES

Dictado de la
demografía

Sostenibilidad
del
Estado de
Bienestar

Competitividad
presente y futura
en un mercado
global

En general, las
organizaciones
no han abordado
la gestión de la
edad

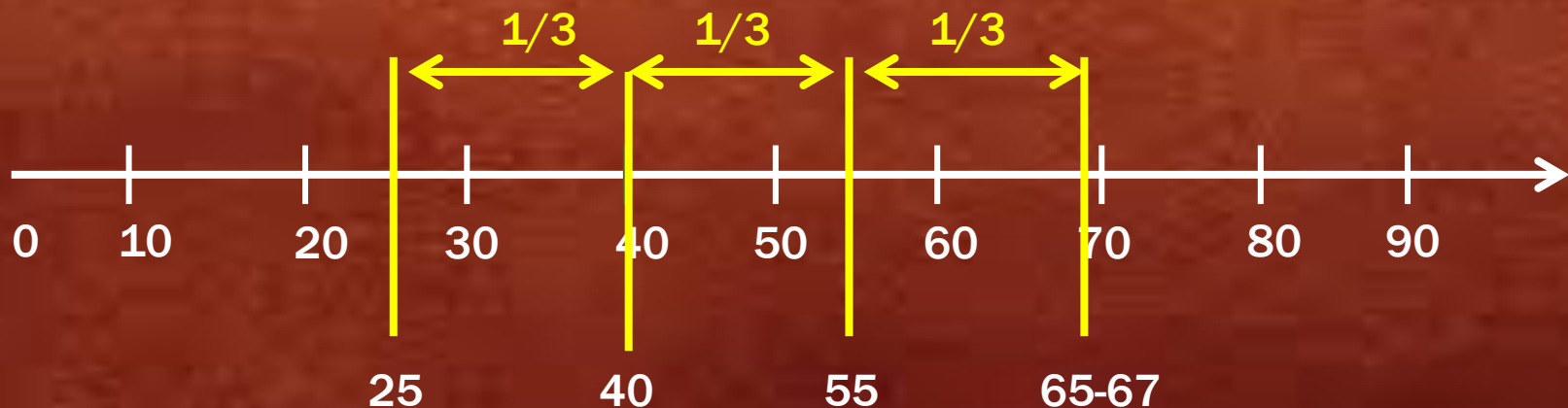
CONCLUSIONES

LOS PROCESOS DEBEN SER
GESTIONADOS

El envejecimiento es un “PROCESO”



El envejecimiento en el puesto de trabajo también es un “PROCESO”



CONCLUSIONES

2008

Teníamos un
problema

Crisis

2015

Tenemos
dos
problemas

Crisis + Desempleo

2020

**TENDREMOS
UN GRAN
PROBLEMA**

**Envejecimiento
de la población**

**Necesitamos reflexionar y definir
acciones colectivas para maximizar los
intereses compartidos de toda la
Sociedad**

NECESIDAD

Sociedad

- Promover el cambio en la percepción social de la edad.
- Fomentar un marco abierto que evite la percepción de discriminación en cualquier sentido

Personas

- Potenciar la prolongación voluntaria de la vida laboral.
- Analizar la valoración de los trabajadores de edad como estrategia de recursos

ORGANIZACIONES

- Impulsar la gestión eficaz y la motivación de las personas en el último tercio de la vida laboral. empleabilidad/Emprendimiento
- Promover un escenario Jurídico-Laboral que permita la existencia de un mercado de trabajadores de edad

NECESIDAD

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 nivel de envejecimiento de la población vasca – superior a la media



**Un claro predominio de las pequeñas empresas.
La sucesión de la gerencia como problema de supervivencia en las empresas de menor tamaño;**



La importancia del sector industrial

OPORTUNIDAD

The image shows the cover of a report titled 'Guía para la gestión de la edad en las organizaciones de Euskadi'. The cover is white with a grey background featuring large, faint numbers. A prominent purple rectangular area at the bottom contains the numbers '5654' in a white, dotted font. The text on the cover includes the title in purple, a subtitle in grey, and the 'Innovación Social' logo on the right side. At the bottom right, the 'innoBasque' logo is visible.

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

Innovación Social

innoBasque
LABORALIA LABORALIA LABORALIA

✓ Adaptar el ciclo vital y laboral de las personas a la nueva realidad de la sociedad en el Siglo XXI.

Definir unas pautas sobre las que elaborar el encaje entre el interés de la empresa por mantener a este grupo de empleados, y el interés de estos últimos por permanecer tanto tiempo como ambas partes, y de mutuo acuerdo, deseen.

Superar varios retos importantes en la sociedad y en las empresas: la mejora de la empleabilidad de los trabajadores de mayor edad y la superación de los estereotipos de la edad

IMPACTO

Las estrategias de empleo

pilar básico para el mantenimiento del Estado del Bienestar.
Europa 2020 estrategia de crecimiento de la Unión Europea

tasa de empleo del 75% para mujeres y hombres de 20 a 64 años antes de 2020,

Los sistemas de pensiones

una importante tensión en los sistemas de pensiones, diseñados para unas expectativas de vida inferiores

cada vez más trabajadores mayores permanezcan más tiempo en el mercado de trabajo.

Las decisiones de las personas

Diferencias en función del nivel de cualificación y sector de actividad (niveles más elevados de cualificación, sector terciario... frente a industria y construcción)

condicionantes de salud, familiares y de renta determinan en buena medida las decisiones individuales de las personas.

Las organizaciones

los desafíos a los que se enfrentan en el ámbito de la gestión de las personas que trabajan en ellas

el del aumento de la media de edad de su personal.

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*

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.

propuestas y los rasgos más característicos de los planes que han desarrollado las empresas en este ámbito



incluyen asimismo enlaces a sitios web y publicaciones en las que se profundiza en la información presentada

“Caja de herramientas” contiene algunos instrumentos para facilitar la aplicación de algunas de estas propuestas.

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.

12 PROPUESTAS DE APLICACIÓN 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.

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/preferente: 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.

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 forman a jóvenes (formación en alternancia); trabajadores con experiencia que realizan peritaje de la conducción por parte de quienes acaban de incorporarse a la empresa.

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.

Algunas herramientas para la transferencia del conocimiento (proyecto F3met)

- 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 (utilizando 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...-).

3 RECOMENDACIONES PARA LAS ADMINISTRACIONES

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).

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.

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.

banco de conocimiento sobre la gestión de la edad-un primer paso para el intercambio de experiencias.

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

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.cciformationpro.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-ageing-europe.html>

3 RECOMENDACIONES PARA LAS ADMINISTRACIONES

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:

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

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.

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

RECOMENDACIÓN 2

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

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 Autónomas¹³. En Euskadi¹⁴, 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-sobradamente-preparados-20121230.html>

3 RECOMENDACIONES PARA LAS ADMINISTRACIONES

RECOMENDACIÓN 3

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

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.

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.

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.

3 RECOMENDACIONES PARA LAS ADMINISTRACIONES

RECOMENDACIÓN 3

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

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.

RECOMENDACIÓN 3

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

“Promoción y Mantenimiento de la Capacidad de Trabajo” (PMWA),

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://pre20031103.stm.fi/english/tao/publicat/age_evaluation/age_evaluation.pdf*

CAJA DE HERRAMIENTAS

DIAGNÓSTICO

A) Tabla con informaciones básicas para el diagnóstico de la edad en las organizaciones (Cada organización deberá decidir el grado de detalle que le resulta más útil-apropiado a sus características. Por ejemplo, reducir a tres los segmentos de edad -menos de 25, de 25 a 45 y más de 45-, o una distribución de los empleos entre empleos de base, intermedios y directivos, etc.)

B) Cuestiones básicas sobre la incidencia de la edad y el nivel de reflexión sobre la gestión de la edad en la organización

C) Una aproximación al impacto de la edad en los empleos de una organización

PROPUESTAS

D) Algunas pistas para la elaboración de un Mapa de conocimiento

Categoría y características de la tarea

A. Actividades en las que la edad supone desventaja.

Carga física elevada, procesamiento de información continuo y rápido

SI

NO

Negativa

B. Actividades que contrarrestan problemas de la edad.

Trabajos con demandas cognitivas o destrezas manuales

SI

SI

Neutral

C. Actividades en las que la edad es neutral.

Trabajos sin altas demandas, sencillos

NO

NO

Neutral

D. Actividades en las que la edad es una ventaja.

Trabajos con toma de decisiones basadas en conocimientos, sin presión de tiempo, con habilidades interpersonales

NO

SI

Positiva

Capacidades básicas excedidas por la tarea

La experiencia mejora la ejecución

Relación esperada con la edad



Innovación social
creando valor con
y para las personas



www.innobasque.com