

Propuesta de Trabajo Fin de Máster:

“Demografía y Gestión de Recursos Humanos: Envejecimiento y Edad en la Gestión de la Diversidad, la Salud y el Bienestar Organizacional”



Alumno: Rafael Pablo Tomás Cardoso

Profesor-tutor: Miguel Ángel Nadal Martínez

“Máster en Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos”.

Asignatura SBE013/513: Trabajo Final del Máster.

Resumen:

Se propone abordar una aproximación general y en un marco organizacional concreto, a la cuestión de los retos que representan para la gestión de los recursos humanos los procesos y tendencias demográficas en la población general, y en la población laboral, en particular. A partir del análisis de los fenómenos apuntados de envejecimiento de la población laboral y contracción de las jóvenes generaciones de relevo en la revisión de las tendencias sociodemográficas en el caso español, y sus impactos estimados en la gestión de plantillas y recursos humanos, previsibles en base a estos procesos sociales, demográficos y organizacionales; se profundiza en el estudio de caso de una organización específica, donde se constata el curso específico de estos procesos de envejecimiento organizacional. Tras la identificación y diagnóstico del problema, de sus dimensiones y factores de interés en relación a los impactos sobre las estructuras y dinámicas organizacionales, se plantea un modelo general e integrado de gestión de la edad y la diversidad generacional en las organizaciones; incorporando ejes múltiples como la sucesión y relevo, la transferencia intergeneracional del conocimiento corporativo, la promoción del bienestar y la salud atendiendo a la diversidad generacional, o la atracción del talento joven, entre otras. Señalando, a partir de las líneas de intervención propuestas y de los efectos esperados, el papel y relevancia para el desarrollo organizacional de la puesta en valor y adecuada gestión de los talentos y estilos y prácticas generacionales diversas.

Palabras clave: Demografía laboral, talento *senior*, gestión de la edad, diversidad generacional.

Índice

1. Introducción	p.4
1.1 Descripción de la empresa y definición del tema	p.4
1.2. Contexto organizacional	p.4
1.2.1. Actividad	p.5
1.2.2. Organización	p.6
1.3. Marco teórico	p.8
2. Objetivos	p.9
3. Metodología	p.10
3.1. Método	p.10
3.2. Procedimiento	p.10
3.3. Temporalización	p.10
4. Resultados esperados	p.10
4.1. Análisis del contexto sociodemográfico y laboral	p.10
4.2. Análisis de la realidad organizacional	p.13
4.3. Propuesta de Programa	p.15
4.3.1. Modelo general	p.17
4.3.2. Planificación estratégica	p.17
4.3.3. Propuesta operativa	p.19
5. Presupuesto	p.29
6. Discusión	p.31
7. Conclusiones finales	p.32
7.1. Competencias adquiridas durante el cursado de las asignaturas del máster	p.33
7.2. Análisis de las posibles transferencias de los conocimientos al ámbito profesional y en concreto al caso del TFM	p.35
8. Referencias bibliográficas.....	p.35
9. Anexos	p.40

1.- Introducción.

Los impactos descritos en la literatura sociológica y económica en torno a los efectos de los cambios y tendencias demográficas, apuntan a importantes retos para los actuales modelos de negocio, las organizaciones en general, y la gestión de recursos humanos, en particular. Estas circunstancias plantean la demanda de nuevos modelos de organización y gestión de personas, del bienestar corporativo, así como de la diversidad en la composición de sus plantillas, que apunta a la necesaria incorporación dentro de sus ejes de acción de la gestión de la edad y la diversidad generacional.

1.1. Descripción de la empresa y definición del tema.

Para un análisis particular de estos procesos, y a efecto de proponer un modelo de diseño de una propuesta de intervención en estos ámbitos, a través de un programa de gestión de la edad en las organizaciones, se propone recurrir a un análisis de caso, sobre el referente de una entidad adscrita a la agrupación estatal de empresas públicas. Las características estructurales de este tipo de entidades públicas, con una larga historia corporativa, y una estructura organizativa y de plantillas muy conservadora, ofrecen una situación especialmente significativa, donde se puede observar de una manera evidente, los retos vinculados a los procesos de envejecimiento de las plantillas, la sucesión y reemplazo de puestos con nuevos y jóvenes efectivos profesionales, junto a la necesidad de poner en valor los importantes componentes disponibles de empleados senior.

La empresa propuesta como análisis de caso y objeto de una propuesta piloto de programa de gestión de la edad, es una filial de la matriz de la empresa pública estatal, con una dimensión pequeña, que facilita su análisis, así como el planteamiento y pilotaje de líneas de intervención en escalas reducidas y operativas. Y al tiempo, ofrece una muestra con suficiente variabilidad y presencia de situaciones descriptivas de la problemática en estudio.

1.2. Contexto organizacional.

En una aproximación a la empresa empleada como caso de estudio, a nivel organizacional, cabe señalar como características descriptivas de ésta la presencia de una cultura administrativa, burocratizada y de carácter tradicional; con una estructura jerárquica e hipercefálica, y una plantilla envejecida y con baja renovación. Lo que muestra un conjunto de rasgos propios de un contexto organizacional con presencia de las condiciones y efectos característicos del panorama sociodemográfico en estudio, que justifican una estrategia de gestión de la edad en las organizaciones.

1.2.1. Actividad.

El ámbito de actividad de la empresa GSDE es estatal. La empresa trabaja en la promoción y dinamización de la actividad empresarial española. Lo que realiza a través de dos vías fundamentales, y una tercera complementaria:

- Actividad del Negocio Empresarial. La promoción y apoyo de inversiones privadas, bien participando directamente en el capital de sociedades y/o concediendo préstamos, desde programas públicos de ayuda a la inversión, que generen riqueza, desarrollo económico (especialmente, en zonas económicamente deprimidas o en situación de crisis de sus principales sectores productivos) y puestos de trabajo.
- Actividad del Negocio Inmobiliario. Realizando operaciones inmobiliarias y urbanísticas, entre las que se encuentran el desarrollo de programas de revitalización económica del suelo público industrial, y puesta en utilidad y uso de éste, a través del diseño, urbanización y promoción comercial de éste, en cooperación con organismos oficiales o de forma más directa, mediante la construcción y gestión de parques empresariales; y la puesta en mercado de éstos y otros recursos de suelo e instalaciones para la actividad empresarial/ industrial.
- Servicios de gestión y asesoramiento inmobiliario a la matriz y sus empresas, con el objetivo de optimizar la gestión de patrimonio propiedad de la empresa pública estatal; y poner en uso y valor las propiedades inmobiliarias y el suelo disponible en las compañías de holding de empresas públicas. Así como de los recursos inmobiliarios y de suelo asignadas para su gestión a éstas desde otras distintas Administraciones Públicas.

Este conjunto de actuaciones, se realizan en calidad de empresa pública y de sociedad mercantil. Lo que implica incluir y conciliar en sus operaciones los criterios de transparencia, eficacia y competitividad, que deben regular y estar presentes en los procedimientos de contratación, cumplimiento normativo y la gestión de los proyectos. Buscando prestar el servicio a las Administraciones Públicas, y a la sociedad, en general, de generar un valor añadido en los recursos puestos en uso (fondos de financiación, suelo industrial, patrimonio inmobiliario...), contribuyendo a la generación sostenida de desarrollo social, económico y medioambiental.

1.2.2. Organización.

La compañía, y sus sucesivas direcciones generales, tienen el propósito de convertir la organización en una estructura empresarial moderna y ágil. Sin embargo, a través del análisis organizacional y en los diagnósticos emitidos por consultores externos, se ha evidenciado que, en realidad, la organización constituye una estructura muy tradicional, burocratizada, jerárquica y con amplia tendencia a la “hipercefalia”, dando lugar a la saturación de efectivos en los niveles superiores, de directivos y cargos con responsabilidades dentro de la organización. Respecto a su organización funcional, la estructura presenta una distribución en áreas funcionales donde la proporción entre las unidades de administración representan un volumen muy amplio con relación al total, y respecto a las unidades de negocio (producción) en la organización. Todo lo cual, refuerza esta tendencia a una fuerte burocratización de la organización.

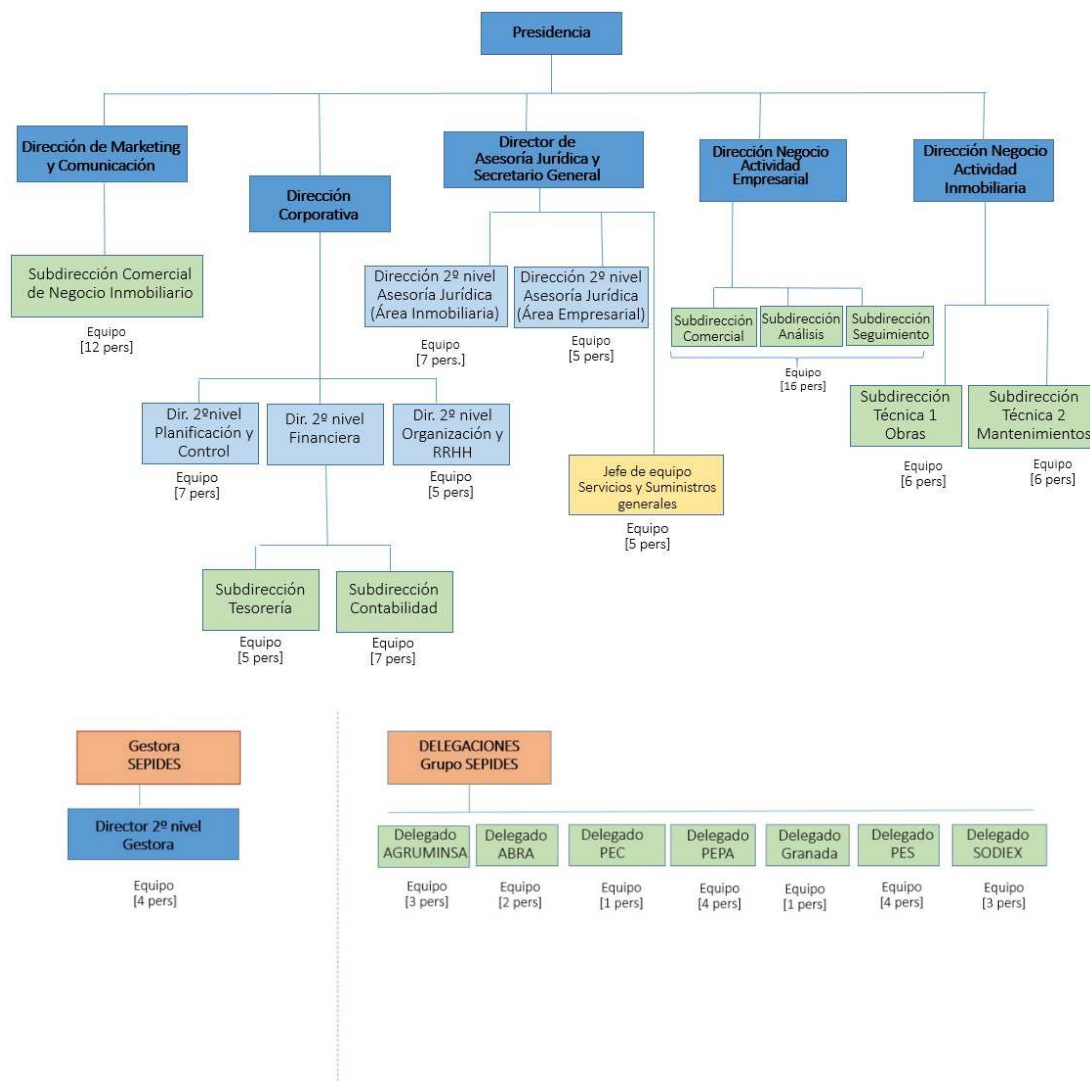


Figura 1: Estructura organizativa y organigrama de la empresa. Elaboración propia.

Junto a las áreas con funciones administrativas dentro de la organización, estructuradas en su Dirección Corporativa (organizada en sus direcciones Financiera, de Planificación y Control, y de Organización y Recursos Humanos) y la Dirección de Asesoría Jurídica, se encuentran las dos principales unidades de negocio, dedicadas a las dos principales actividades productivas de la compañía: 1) el negocio de la gestión y promoción del patrimonio inmobiliario y suelo industrial de GSDE (procedente de compañías que están o han estado sometidas a intensos procesos de reconversión industrial y transformación empresarial, que requieren de la actuación sobre numerosas de sus amplias infraestructuras); y 2) el área de negocio de programas de promoción de iniciativas y proyectos empresariales.

Adicionalmente, en vinculación con el área técnica del negocio inmobiliario opera una Dirección de Marketing y Comunicación y una Subdirección Comercial, orientada a la comercialización y venta de estos recursos puestos en valor y sacados a mercado: polígonos empresariales, parcelas, naves industriales, edificios de oficinas... Y también relacionados con el negocio de la actividad inmobiliaria, bajo la coordinación de esta Dirección, actúan unidades operativas de gestión, ubicadas en los lugares fundamentales de la comercialización, para la gestión y mantenimiento de las superficies e infraestructuras inmobiliarias y del suelo puesto en valor y a la venta en parques empresariales, naves e instalaciones industriales.

En vinculación con la Dirección del Negocio de la Actividad Empresarial también opera una unidad funcional complementaria, la Gestora GSDE, que funciona como órgano de intermediación jurídica en los procesos de inversiones directas de capital en proyectos empresariales.

Con carácter general, y en relación con el funcionamiento operativo de la organización cabe señalar algunas particularidades que determinan ciertas formas específicas en sus procesos efectivos de trabajo, tramitación de gestiones y operaciones, y procesos de toma de decisiones. Algunos de estas particularidades de la organización y las especificidades de su funcionamiento serían los condicionamientos ligados a sus vinculaciones políticas y con la Administración Pública de la organización. Estas vinculaciones y las características que ello genera, dan lugar a condiciones distintas a las de la empresa privada, tales como las regulaciones internas de personal, las limitaciones en la masa salarial, el control y aprobación presupuestario y del gasto por parte del Ministerio de Hacienda. Así como las servidumbres políticas ligadas al reclutamiento de plantilla y órganos directivos; con el componente añadido de la

exposición a los vaivenes políticos, y los periódicos momentos y etapas de nombramientos, incorporaciones y cambios, especialmente en la Alta Dirección, vinculados a los sucesivos relevos de Gobierno. Una situación particular de la organización que dificulta la continuidad en las estrategias corporativas, y la planificación y proyección temporal de acciones a medio y largo plazo.

1.3. Marco teórico.

La revisión de la literatura y estudios sobre demografía laboral (Benavides, 2007 y 2010; Cervantes, 2015), en torno a la diversidad generacional (Puyol, 2019) y los fenómenos vinculados a nuevos estudios, como el talento senior (o *Silver Talent*) (Arce & Betés, 2007; Roca, 2019), sirven de fundamento a la interpretación del problema en el contexto general y en el entorno de las organizaciones (Mendryk & Dylon, 2013; Winkelmann-Gleed, 2008), así como a una visión integradora de las dinámicas organizacionales y sus retos asociados a la gestión de la edad, del envejecimiento y de la diversidad generacional (Puyol, 2019).

Como apunte sociológico de aproximación al actual panorama sociodemográfico de las principales generaciones con presencia en el ámbito laboral y dentro de los mercados de trabajo y otros ámbitos de interés (educación, consumo...), las generaciones más estudiadas tanto desde la Sociología académica (Chirinos, 2009; Díaz-Sarmiento, Leach, Phillipson, Biggs & Money, 2008; López-Lambrano & Rocallo-Lafont, 2017) como en informes empresariales (Resa, 2019; VV.AA., 2015), se corresponden con las denominadas como Baby Boomers, Generación X, Millennials y Centennials. Con un amplio consenso, se admite como periodos temporales aproximativos asignados a estas generaciones: desde la década de 1950s a 1965 para la “Generación Baby Boomers”, desde 1966 a 1979 para la denominada “Generación X”, entre 1980 y 1995 para la “Generación Millennial” o “Generación Y”; y a los nacidos entre 1996 y finales de los noventa, se les incluiría en la denominada “Generación Centennial” o “Generación Z”. La contribución de los talentos diversos de estos grupos de edad, tanto por parte de las generaciones más mayores, como serían Boomers y X (experiencia, compromiso, identificación, fidelidad...), como las características de los más jóvenes, Millennials y Centennials (innovación, creatividad, impulso y renovación), constituyen recursos fundamentales para una estrategia de diversidad organizacional y puesta en valor de los talentos diversos, como base para la promoción de unas organizaciones flexibles, adaptativas, competitivas y resilientes.

Con relación a la aplicación sobre las prácticas organizacionales de un modelo de gestión de la edad y el envejecimiento son relevantes las contribuciones conceptuales y operativas que ofrecen las propuestas y enfoques académicos a la gestión de la edad y la diversidad generacional (Conrad, Heindorf & Waldenberger, 2008; Joniakova & Blstakova, 2015; Triguero-Sánchez, 2016); así como su integración en torno a los actuales enfoques generales y estratégicos de organizaciones diversas e inclusivas, sostenibles y saludables (Salanova, Llorens & Martínez, 2019; Vázquez & Hervás, 2008).

2.- Objetivos.

Objetivos generales

Revisar el impacto de las tendencias demográficas en la estructura del mercado laboral y en la gestión de plantillas en las organizaciones; y analizar en un estudio de caso, los retos asociados a la gestión de la edad en las organizaciones.

Mostrar la relevancia de gestión de la edad como parte de la gestión estratégica de RRHH, y de la gestión de la diversidad en las organizaciones.

Aportar la definición de un modelo práctico de gestión de la edad y la diversidad generacional en las organizaciones, garantizando la continuidad del empleo existente y de la sostenibilidad de las compañías y sus plantillas.

Objetivos específicos.

- Planificar el esquema de un modelo integrado de gestión de la edad, con líneas múltiples de acción en el plano organizacional, laboral, de gestión de plantillas, de salud y bienestar, gestión de la diversidad y sostenibilidad corporativa.
- Diseñar una programación, temporalización y estimación de costes de las actuaciones previstas dentro de un programa corporativo de gestión de la edad.
- Delimitar un modelo práctico de gestión de la edad en la organización, con un enfoque intergeneracional y de atención al talento diverso.
- Definir un marco de intercambio y transferencia del conocimiento entre generaciones, como instrumento para el desarrollo organizacional.

3. Metodología.

Abordaje del estudio contextual y particular del impacto de los procesos y cambios demográficos en las estructuras generacionales y composición de edades y perfiles ocupacionales, en los mercados de trabajo, la población laboral y la estructura de las plantillas laborales de empresas y organizaciones; junto a su aplicación, en un caso particular, a modo de ejemplo práctico y aplicado de modelo de gestión de la edad y diversidad generacional.

3.1. Método.

El método empleado se fundamenta en un modelo de investigación-acción (Ander-Egg, 1990; Lewin, 1946) orientado a la intervención en el marco del desarrollo organizacional, a través de la gestión de la edad y de la diversidad generacional, en un contexto y estrategia general de gestión de personas y desarrollo organizacional.

3.2. Procedimiento.

Partimos de un análisis del contexto del problema objeto de estudio (demografía, estructura de edades de la población general y laboral), primero en un marco general “macro” de las tendencias demográficas, demográfico-laborales y del mercado de trabajo español. Para continuar con el análisis organizacional en un estudio de caso, abordando las dimensiones demográficas y generacionales en el contexto particular de una empresa analizada en estos ámbitos, sus derivaciones y posibles líneas de intervención. Para finalmente, proseguir y concluir con la definición y diseño de una propuesta de intervención mediante un modelo de desarrollo organizacional, que incorpore un enfoque de gestión de la edad y de la diversidad generacional.

3.3. Temporalización.

Se puede consultar la programación temporal de las fases y acciones del proyecto, a través del cronograma descrito en el punto 4.3.3. del documento (págs. 26 a 28).

4. Resultados esperados.

4.1. Análisis del contexto sociodemográfico y laboral.

A partir de la revisión de los procesos y tendencias demográficas recientes, el creciente envejecimiento poblacional y estrechamiento crónico de los segmentos más jóvenes de población, fruto de una baja natalidad y del estancamiento de las entradas migratorias, durante los últimos años, se identifica un impacto de esta composición de la estructura y dinámica demográfica en el mercado de trabajo español y europeo, la estructura de la población activa española y en sus implicaciones en las plantillas de empresas y

organizaciones. Dando lugar a una situación que, sin duda, tiene derivaciones en la estrategia y gestión de Recursos Humanos corporativos, con efectos en las políticas de gestión, atracción y retención del talento en las organizaciones.

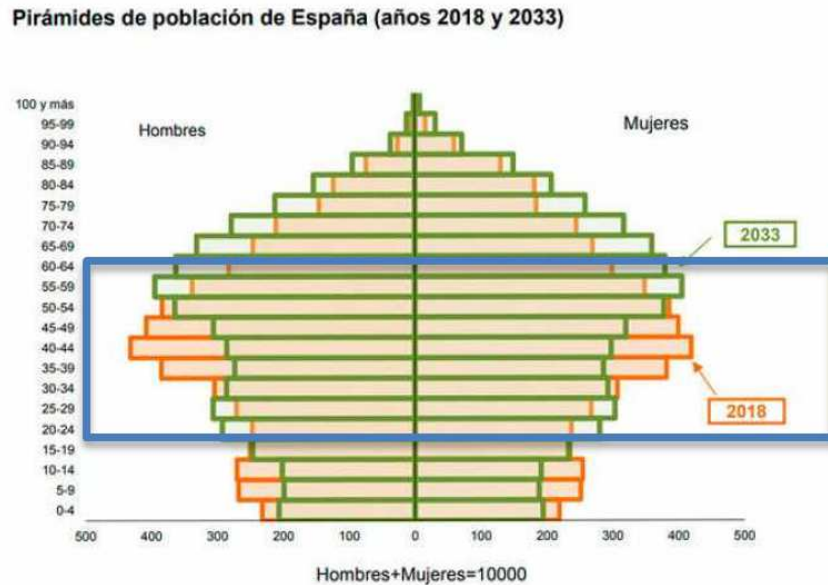


Figura 2: Tendencias en la estructura demográfica y la población activa española.

Fuente: adaptado de INE (2019).

Junto a la tendencia de estrechamiento general de los segmentos de población joven, el análisis de los tramos de edad laboral potencialmente activa (entre 16 y 65 años), muestra como el amplio volumen de activos engrosados por las numerosas generaciones de Baby Boomers y Generación X, también se conduce a un estrechamiento con el crecimiento de la edad en éstos. De hecho, las proyecciones demográficas, evidencian la amplia disminución de los efectivos laborales activos en un panorama futuro de envejecimiento (y posible retiro) de estas generaciones, junto a la limitada y escasa aportación a la renovación generacional de los segmentos siguientes de población (generaciones Millennial y Centennial).



Figura 3: Estructura de las cualificaciones profesionales en la población laboral española. Elaboración propia sobre datos INE.

Adicionalmente a esta problemática demográfica, el reto de la renovación de plantilla se agrava al considerar la composición de las generaciones en juego, en términos de cualificación y perfiles profesionales de la población. La mirada a la estructura de cualificaciones profesionales en la población laboral española muestra una composición ocupacional polarizada en los niveles extremos de cualificaciones profesionales.

Dibujando una morfología de tipo “diábolo”, que deposita el peso en los extremos, frente a lo que sería deseable, una estructura de tipo “barril”; característica por ejemplo, de la estructura de perfiles profesionales de la población laboral alemana.

Así, con carácter general, cabe destacar como los principales factores condicionantes de la estructura y composición de la población laboral española:

- Una creciente reducción de los tramos de población potencialmente activa, por el envejecimiento demográfico.
- Un gran volumen de población sin cualificar (afectados por situaciones de fracaso escolar y/o abandono de estudios): Gran porcentaje de jóvenes (35%) ni trabajan ni estudian.
- Un alto porcentaje de tramos de edad joven y adultos-jóvenes con formación superior universitaria, que en este momento (posiblemente no, en un futuro próximo) exceden la oferta de puestos ajustados a su nivel formativo.

Diagnóstico del contexto social, demográfico y sociolaboral.

A modo de diagnóstico general de la situación sociodemográfica española, y sus proyecciones en el ámbito del mercado laboral y la gestión de plantillas en las

organizaciones, cabe destacar los siguientes puntos relevantes a considerar como factores condicionantes de las tendencias en la demografía laboral, y variables a tomar en consideración en la gestión de la edad del capital humano en plantillas, y a escala agregada, como población activa en España:

- Envejecimiento demográfico de la estructura poblacional española.
- Envejecimiento de las generaciones de los “Baby Boomers” y “Generación X”.
- Eliminación de la edad de jubilación forzosa (a partir de la reforma laboral de 2012).
- Incremento creciente de la edad mínima de jubilación y de los periodos de cotización requeridos para el cobro de pensiones (integradas o reducidas).
- Tendencias de estancamiento y descenso efectivo de las pensiones máximas, que afectan a perfiles profesionales técnicos y directivos.
- Caída y práctica desaparición de los planes de prejubilación colectiva en las grandes corporaciones.
- Estrechamiento de los efectivos profesionales jóvenes y de los perfiles cualificados en tramos de edad jóvenes y medias.

4.2. Análisis de la realidad organizacional.

En el nivel particular del análisis de caso, el estudio de la caracterización y análisis del contexto de estudio de caso organizacional, abordamos la identificación de problemas, demandas y necesidades asociadas a la estructura demográfica corporativa.

Análisis demográfico organizacional.

Para el estudio de la demografía laboral del caso particular se aborda el análisis de la estructura demográfica por edades, sexo, categorías y perfiles de la plantilla. El principal objetivo de esta línea de análisis se orienta a identificar la estructura de generaciones en la plantilla, observar las tendencias en los efectivos de la plantilla, y valorar sus implicaciones en el relevo y renovación de efectivos generales, y asociados a puestos específicos.

Estructura demográfico-organizacional 2016.

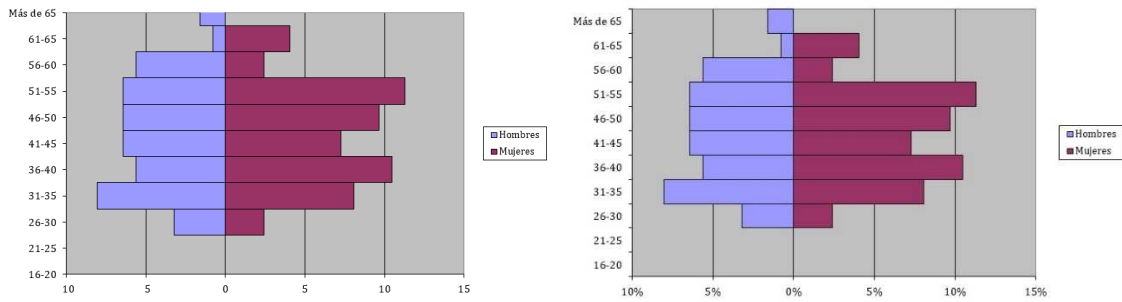


Figura 4: Datos demográficos de plantilla 2016, en valores absolutos y porcentajes.

Elaboración propia.

Estructura demográfico-organizacional 2021.

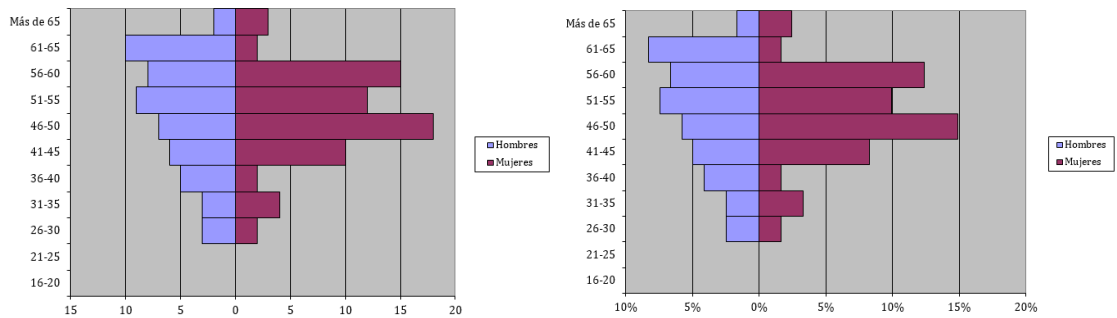


Figura 5: Datos demográficos de plantilla 2021, en valores absolutos y porcentajes.

Elaboración propia.

Tabla 1: Indicadores demográfico-laborales de la empresa.

Datos de referencia 2016:

Razón de envejecimiento de la plantilla (%Más de 55/%Menos de 35) = 0,7

Razón de Renovación (%Menos de 35/%Más de 55) = 1,4

Proporción de sexos (Hombres/ Mujeres)= 0,8

Edad media: 44,5 años Desv. Típica: 10,26 N=124

Datos de referencia 2021:

Razón de envejecimiento de la plantilla (%Más de 55/%Menos de 35) = 3,7

Razón de Renovación (%Menos de 35/%Más de 55) = 0,3

Proporción de sexos (Hombres/ Mujeres)= 0,8

Edad media: 50,03 años Desv. Típica: 9,87 N=121

Diagnóstico de la realidad organizacional

Al analizar la situación de la edad en la organización, con especial foco en los aspectos de la estructura generacional y la valoración del grado de envejecimiento organizacional, los datos actuales (y especialmente, la tendencia mostrada por la comparación respecto a cinco años atrás) muestran una significativa situación de envejecimiento de la plantilla, con una edad media de 50,03 años, una razón de renovación muy baja, 0,3; es decir solo un tercio de efectivos jóvenes menores de 35 años por los mayores de 55 años. La razón de envejecimiento de la plantilla es muy alta, por encima del triple de efectivos mayores de 55 años a jóvenes de 35 años; y especialmente, entre las mujeres, con una mayor presencia general en la empresa (la razón de género es 0,7), y especialmente, en los tramos de edades medias y avanzadas.

Una situación general que cabe valorar por su relevancia en la gestión de los recursos humanos en la organización, con derivaciones importantes en aspectos múltiples como la política retributiva y de costes de personal, las acciones en salud y prevención de riesgos laborales (incluso en un entorno de oficina y puestos general de pantallas de visualización de datos), y especialmente, en la gestión de la diversidad, con atención a los talentos diversos y las posibles contribuciones de los diferentes perfiles generacionales en términos de competencias profesionales, estilos de trabajo, motivaciones y actitudes en relación al desempeño y el comportamiento organizacional, en general. Todo lo cual, nos describe un conjunto de características y factores organizacionales que apuntan a la identificación de las líneas de actuación e intervención más conveniente en este marco. Adicionalmente, la dimensionalización y valoración cuantitativa y cualitativa del problema nos facilita una estimación del alcance y coste de las acciones a abordar; así como una previsión de la viabilidad y grado de complejidad que supondrán las acciones en las distintas medidas a implementar en la gestión de la edad y diversidad generacional, en este contexto particular. Lo que deberíamos confrontar con una estimación de los costes del efecto del envejecimiento en la organización.

4.3. Propuesta de programa: “Gestión de Edad y Desarrollo Organizacional en GSDE”.

Planteamiento general.

Como factor de diversidad en la gestión de personas y de la plantilla, la diversidad generacional se sitúa como una dimensión de gran importancia en la definición de las estrategias y políticas de RR.HH, en la planificación de plantillas, en la gestión del

conocimiento y en las políticas corporativas de promoción de la igualdad de oportunidades. Y dentro de este marco de atención a la diversidad en términos de edad, el envejecimiento de plantillas y la atención especial al principal competente de éstas, el colectivo de los trabajadores “senior” o mayores, se convierte en un eje clave dentro del desarrollo organizacional. Conjuntamente a esta dirección estratégica vinculada a la gestión de la edad y la diversidad generacional en las organizaciones, es preciso trabajar otros temas directamente relacionados, como serían la atracción y retención del talento joven para la renovación y continuidad de las plantillas.

Por todo lo cual, queda patente el interés de planificar e implantar programas corporativos para la gestión de la edad, la diversidad generacional y el envejecimiento organizacional. Entre las principales razones por las que cabe considerar que es importante que las compañías inicien un plan de acción de gestión de la diversidad generacional y de los procesos de envejecimiento organizacional, destacan las ventajas de estas medidas para actuar sobre los riesgos ligados al envejecimiento de las plantillas, junto con las expectativas de potenciales mejoras que estas acciones tendrán en los procesos y prácticas organizacionales, sobre el desempeño, los resultados y la imagen corporativa. A modo general, cabe señalar una contribución de estas acciones en los siguientes ámbitos:

- Sostenibilidad de la renovación de plantillas, relevo de puestos y sucesión de cargos estratégicos.
- Mejora del bienestar, satisfacción y salud laboral.
- Garantía de la disponibilidad y el potencial de los talentos diversos.
- Ventajas reputacionales y competitivas de la compañía.
- Favorecer condiciones para la mejora en el desempeño y rendimiento individual.
- Mejoras en los resultados y productividad de la organización o el negocio.

Dado el alcance estratégico y la amplitud de los impactos estimados de las actuaciones en gestión de la edad en las organizaciones, la propuesta y el diseño de estos modelos de gestión de la edad, deberán comprender líneas de actuación en ámbitos múltiples (salud laboral, selección y contratación, administración de personal, organización de plantillas...), que incluya el desarrollo de operativas e instrumentos como los planes de relevo y sucesión, la gestión del conocimiento, la atención a la diversidad corporativa en edad y género, la promoción de la salud y bienestar con enfoque de edad...

El diseño integrado de estas líneas de acción e intervención dentro de un programa corporativo de gestión de la edad, se articularía según estos momentos y componentes:

- Modelo general.
- Planificación estratégica.
- Propuesta operativa.

4.3.1. Modelo general.

El fundamento del que parte el programa es la definición de un modelo general y estratégico de “Gestión de la edad, el envejecimiento organizacional y la diversidad generacional”. Y en el desarrollo de este modelo, es clave tener presente cuales son los ejes del modelo de acción, como pilares estratégicos a considerar, como parte de un modelo integrado de acción:

- Aspectos jurídico-normativos (condicionantes legales) en materia laboral.
- Política corporativa de selección y contratación.
- Estrategias de retención y gestión del talento.
- Aspectos económico-financieros (costes y previsiones de gasto en relación a la acción estratégica).
- Aspectos ergonómicos y de salud laboral.
- Aspectos de bienestar organizacional y convergencia con la sostenibilidad empresarial y R.S.C.
- Desarrollo de competencias, aprendizaje y formación.
- Desarrollo de competencias y adaptación a la transformación digital.

4.3.2. Planificación estratégica: La Gestión de la Edad como parte de la Gestión. Estratégica de RR.HH.

A modo de referente en la definición del modelo de gestión corporativa de la edad resulta de utilidad considerar propuestas de calidad y solidez validada, como el caso del “modelo de Naegele & Walker” (2006). Dicho modelo define una propuesta para la creación de valor en base a la diversidad generacional, a partir de cuatro ejes fundamentales (1. reclutamiento y retención; 2. aprendizaje y desarrollo, 3. protección y promoción de la salud y 4. salida y transición a la jubilación), que actúan como “funciones primarias” en la gestión de la edad en las organizaciones. Y las cuales, estarían relacionadas con el desarrollo de carrera y el aprovechamiento del potencial del capital humano en las organizaciones.

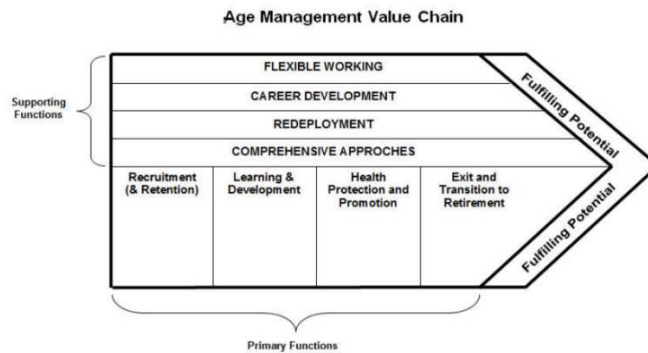


Figura 6: Cadena de valor de la Gestión de la Edad, según adaptación del modelo de Naegele & Walker (2006). Fuente: University of Strathclyde (2013).

Para lograr implementar e insertar estos objetivos integrados en las prácticas y resultados organizacionales, resulta importante vincular la gestión de la edad y el envejecimiento organizacional con otras Políticas Organizacionales, tales como:

✓ Las Políticas de Sostenibilidad: considerando la definición y fundamentos de la planificación de la gestión de la diversidad generacional y del envejecimiento organizacional, como acciones que deberán operar en convergencia y alineados con los objetivos y acciones de sostenibilidad corporativa, a través de los referentes de los “Objetivos para el Desarrollo Sostenible -ODS- (Agenda 2030)”, y en particular, en su vinculación con los siguientes objetivos particulares: Objetivo 3 “Salud y Bienestar”, Objetivo 8 “Trabajo Decente y Crecimiento Económico”, Objetivo 10 “Reducción de las Desigualdades”, Objetivo 16 “Paz, Justicia e Instituciones Sólidas” y Objetivo 17 “Alianzas para lograr los Objetivos” (ver referencia al catálogo ODS en Anexo I).

✓ La Responsabilidad Social Corporativa (RSC): La gestión de la edad y de la diversidad generacional en las organizaciones deberá integrarse dentro de la convergencia y congruencia con los principios y valores de la Ética Empresarial, con las Políticas de Igualdad, de diligencia debida, de cumplimiento normativo y de transparencia, en tanto que principios rectores de toda su Política Corporativa y de sus prácticas organizacionales.

✓ La reputación organizacional e imagen corporativa: Este conjunto de medidas de gestión de la edad y el envejecimiento organizacional, a través de su efecto en la percepción social de la responsabilidad, sostenibilidad, calidad y ética corporativa; se alinearán con las acciones de comunicación y estrategias de mejora de la imagen de marca, prestigio, reputación y competitividad diferencial de la empresa, en tanto que

organización socialmente responsable, con valores sólidos y creíbles, que refuerzan la reputación de la organización, su imagen como marca y como empleador deseable.

4.3.3. Propuesta Operativa.

La planificación del programa debe contener múltiples niveles y líneas de intervención, tanto a escala individual, como en el plano organizacional.

Medidas e intervenciones organizacionales.

La programación de medidas y actuaciones comprenderá actuaciones con una orientación general a toda la empresa, o dirigidas a colectivos y perfiles con características o necesidades específicas:

- En plano laboral: Diseño y desarrollo de un programa de sucesión y reemplazo, orientado a promover la sustitución eficaz y funcional de puestos, a través del *mentoring*, la transferencia de conocimientos y la continuidad del *know how* en el relevo de puestos (ver un modelo posible, según el esquema descrito en Anexo II).
- En el ámbito de la salud y bienestar organizacional: Desarrollo de programas que contemplen intervenciones con un enfoque y sensibilidad generacional; así como medidas de conciliación con mirada y atención a la diversidad generacional (acciones con foco en las demandas diferenciales según edades), que promuevan el compromiso y *engagement* en los distintos grupos de edad.
- En el plano ergonómico y de diversidad funcional: Promover acciones de evaluación y rediseño de puestos, con atención a las características, demandas y particularidades (biológicas, cognitivas, sensoriales...) asociadas a la edad, el envejecimiento y la diversidad funcional.
- En el ámbito de la formación y desarrollo de RR.HH.: Diseño y organización de acciones de formación individuales o colectivas, para atender al desarrollo y/o actualización de las competencias más precisas en la mejora de los distintos perfiles generacionales, según necesidades específicas y competencias críticas.
- En el ámbito financiero: Considerar dentro de la Política Presupuestaria de la Compañía la previsión de fondos para el conjunto de los programas planificados dentro de la actividad y estrategia organizacional con orientación a la gestión de la edad

(planes de relevo y sucesión, acciones de salud y bienestar generacional, intervenciones en la mejora de competencias, formación, equipos...).

Medidas e intervenciones individuales.

En cuanto a la puesta en valor y desarrollo de las competencias y potencialidades diferenciales en los perfiles ocupacionales ligados a la edad, las propuestas de intervención pueden incluir acciones de desarrollo y mejora de competencias críticas, a través de la formación y desarrollo de las destrezas individuales en aquellos ámbitos susceptibles de mejora:

- Desarrollo de competencias para la adaptación de trabajadores *senior* al uso y actualización continua en las “Nuevas Tecnologías de la Información y a Comunicación -NTIC-.
- Desarrollo de competencias para la adaptación de trabajadores *senior* a procedimientos y herramientas en el marco de la transformación digital.
- Programas de formación y trabajo en equipo para la transferencia de conocimientos e inducción de trabajadores *juniors* en los procedimientos organizacionales; y facilitación de los procesos de socialización organizacional.

Para el desarrollo de estos marcos de acciones se incorporará un conjunto amplio de actuaciones e intervenciones, buscando integrar en su diseño las múltiples perspectivas y dimensiones relevantes con relación a la variable edad y a la diversidad generacional. A efecto de estructurar la propuesta de actuaciones, y aunque muchas de ellas guardan entre sí importantes interacciones y sinergias, cabe diferenciar u organizar éstas, de acuerdo con los siguientes bloques temáticos principales:

Tabla 2: Bloques de acciones e intervenciones programadas.

Bloque 1. Políticas de gestión de plantillas, selección y contratación y relaciones laborales.
Bloque 2. Organización de carreras y planificación de la sucesión.
Bloque 3. Aspectos económico-financieros y previsión del coste.
Bloque 4. Transferencia y gestión del conocimiento.
Bloque 5. Formación, aprendizaje y desarrollo de competencias.
Bloque 6. Formación y adaptación a la transformación digital.
Bloque 7. Bienestar y salud laboral, ergonomía y adaptación funcional de puestos.
Bloque 8. Estrategias de retención, gestión del talento y <i>engagement</i> .

Acciones estratégicas del modelo.

Las diferentes líneas o bloques de actuación se articulan en un conjunto de acciones particulares, que se proponen de acuerdo con la siguiente planificación y operativa:

Bloque 1. Políticas de gestión de plantillas, selección y contratación y relaciones laborales. Objetivos: Garantizar la sostenibilidad de la plantilla, la calidad e idoneidad en los procesos de reclutamiento y la captación de talento diverso (sin sesgos de discriminación edadista); a través de la diversificación de los perfiles de edad en la organización. Operativa: Rediseño de los procesos y estrategia de selección e incorporación de efectivos, promoción del relevo y renovación de perfiles generacionales en el proceso. Recursos clave: Equipo de profesionales de RRHH. Responsables: Dirección de Organización y RRHH, Comité de Dirección.

Programa de acciones:

A1.1. Estrategia de contratación/ selección con enfoque generacional (renovación de plantillas, captación del talento joven).

A1.2. Procesos de selección y contratación “no discriminatoria” con la edad. Protocolo de buenas prácticas de contratación.

A1.3. Programas de reestructuraciones y bajas incentivadas: Salidas negociadas e incentivadas.

A1.4. Promoción de la contratación en modalidad de reemplazo.

Bloque 2. Organización de carreras y planificación de la sucesión. Objetivos: Ofrecer recursos para la renovación y sucesión de puestos y perfiles clave; facilitar herramientas de identificación del potencial y para el desarrollo de itinerarios profesionales y planes de carrera en la organización. Operativa: Aplicación de sistemas de evaluación del desempeño y apreciación del potencial, y de sus derivaciones en la configuración de itinerarios profesionales y de carrera. Recursos clave: Equipo de profesionales de RRHH y Organización. Responsables: Dirección de Organización y RR.HH., Comité de Dirección, Comité de Empresa y Representación Legal de los Trabajadores (RLT).

Programa de acciones:

A2.1. Redefinición de los sistemas de reclutamiento y desarrollo de carrera.

A2.2. Gestión del desempeño y revisión de las carreras profesionales en perfiles junior, medios y senior, para el diseño de planes de sucesión y carrera.

A2.3. Desarrollo de mapas de conocimiento en la organización, y contraste respecto al mapa de competencias corporativo.

A2.4. Articular carreras decrecientes.

A2.5. Estructuración de finales de carrera y programación de itinerarios de transición entre actividad y jubilación.

A2.6. Promoción de contratos de relevo y figuras cercanas con orientación intergeneracional.

Bloque 3. Aspectos económico-financieros y previsión del coste. Objetivos:

Planificación y control de costes y recursos en el desarrollo de los programas de desarrollo organizacional. Operativa: Análisis de costes y de control de costes en la programación de acciones, y en el reporte de resultados y retornos de las mismas.

Recursos clave: Equipo de profesionales de análisis económico-financiero y de gestión de control. Responsables: Dirección Financiera, Dirección de Planificación y Control, Dirección de Organización y RR.HH., Comité de Dirección.

Programa de acciones:

A3.1. Informe de previsión financiera del gasto en el Programa.

A3.2. Memoria Económica Anual del Programa + Informe de “Información no financiera”.

Bloque 4. Transferencia y gestión del conocimiento. Objetivos: Garantizar la transferencia y puesta en valor del conocimiento y capital humano de la organización, contribuyendo a la conservación del *Know How* como valor referencial de los procesos y procedimientos organizacionales. Operativa: Diseñar e implementar acciones para la transferencia de un conocimiento compartido, a través del trabajo en equipo, la formación práctica y la colaboración intergeneracional. Recursos clave: Equipo de profesionales de RRHH. Responsables: Dirección de Organización y RR.HH., Comité de Dirección, Representación Legal de los Trabajadores (RLT).

Programa de acciones:

A4.1. Planificación de la transferencia de conocimientos (*Know How*).

A4.2. Promoción de la flexibilidad y movilidad funcional y temporal.

A4.3. Apoyo a rutas personales de transición (*coaching*) desde la actividad al retiro/ jubilación.

A4.4. Programa de *mentoring* para la puesta en valor del talento diverso: Rotación en puestos y equipos de trabajo; trabajo de equipos intergeneracionales.

Bloque 5. Formación, aprendizaje y desarrollo de competencias. Objetivos: Promover la mejora de competencias y recursos personales, atendiendo a las necesidades, ámbitos competenciales de mejora y requerimientos de la adaptación a nuevos procesos, herramientas de trabajo, etc. Atendiendo a las necesidades diferenciales vinculadas a los perfiles de edad. Operativa: Diseño y organización de acciones formativas colectivas; o planificación de itinerarios formativos personales y adaptados. Recursos clave: Equipo de profesionales de RRHH. Responsables: Dirección de Organización y RR.HH.

Programa de acciones:

A5.1. Desarrollo y actualización de competencias en los distintos perfiles generacionales y recualificación/ actualización de los empleados de más edad.

A5.2. Desarrollo y mejora de la empleabilidad (interna y externa) en los distintos perfiles de edad.

Bloque 6. Formación y adaptación a la transformación digital. Objetivos: Ofrecer herramientas de organización, información y formación dirigidas a la facilitación de los procesos de adaptación de los empleados (teniendo en cuenta la aportación y/o limitaciones asociadas a los perfiles de formación tecnológica, experiencia y edad) a la transformación digital en los procedimientos de trabajo de la organización. Operativa: Análisis e identificación de necesidades derivadas de la innovación tecnológica y procedimental de los procesos de trabajo; desarrollo de acciones de formación e información para facilitar esta transición y aprendizaje. Recursos clave: Equipo de profesionales expertos en Tecnologías de la Información y en Formación y Gestión de Personas. Responsables: Dirección de Organización y RR.HH., Dirección de Comunicación y Marketing.

Programa de acciones:

A6.1. Diseño de procedimientos digitales adaptados a la diversidad generacional

A6.2. Formación en competencias digitales con enfoque de diversidad generacional.

Bloque 7. Bienestar y salud laboral, ergonomía y adaptación funcional de puestos.

Objetivos: Diseñar y rediseñar los entornos de trabajo, puestos, procesos y equipos para garantizar las condiciones de salud y bienestar de los trabajadores, teniendo en consideración las necesidades funcionales y características diferenciales asociadas a los

perfiles de edad. Operativa: Análisis y evaluación de factores y riesgos; aplicación de medidas preventivas, correctoras y de información/formación para la mejora de las condiciones de salud y bienestar laboral. Recursos clave: Equipo de profesionales especializados en Prevención de Riesgos Laborales, Ergonomía y Salud Laboral. Responsables: Dirección de Organización y RR.HH., Comité de Seguridad y Salud Laboral (CSSL), Grupo de Trabajo en Factores Psicosociales, Servicio Ajeno de Prevención.

Programa de acciones:

A7.1. Adaptación ergonómica de puestos de trabajo a la diversidad funcional y generacional.

A7.2. Prevención de riesgos ligados a la edad en puestos de oficina. Aspectos sensoriales (visión, audición...), función ejecutiva (atención, densidad informativa...), riesgos posturales (trastornos músculo-esqueléticos, problemas tensionales...).

A7.3. Ergonomía preventiva en procesos, equipos de trabajo desde una enfoque funcional y generacional.

- Hábitos saludables: nutrición, sueño, condición y actividad física.
- Ergonomía de sistemas: interfaces de trabajo.
- Ergonomía biomecánica: Prevención de TME, higiene postural...
- Ergonomía temporal: horarios, turnos, descansos y pausas de trabajo...

A7.4. Bienestar y salud corporativa, con perspectiva de edad (*wellness aging*)

A7.5. Atención especializada a situaciones de especial riesgo y penosidad en trabajadores mayores. Objetivo: Adaptación de funciones y condiciones laborales.

A7.6. Promoción de opciones de reducción de jornada y flexibilidad de jornadas y tiempo de trabajo.

Bloque 8. Estrategias de retención, gestión del talento y *engagement*. Objetivos:

Promover estrategias y contextos organizacionales para la retención del talento, a través de la difusión y comunicación (interna y externa) de la Política Corporativa de gestión de la diversidad, como elemento de satisfacción, *engagement* y retención del talento diverso (en distintos perfiles generacionales). Operativa: Incorporación de los enfoques de diversidad generacional en el diseño y organización de la gestión del talento en la organización; y comunicación interna y externa para difundir estos valores y posiciones adoptadas por parte de compañía. Recursos clave: Equipo de profesionales especialistas en RRHH y en Comunicación Empresarial. Responsable: Dirección de Organización y

RR.HH., Dirección Corporativa, Dirección de Comunicación y Marketing, Comité de Dirección.

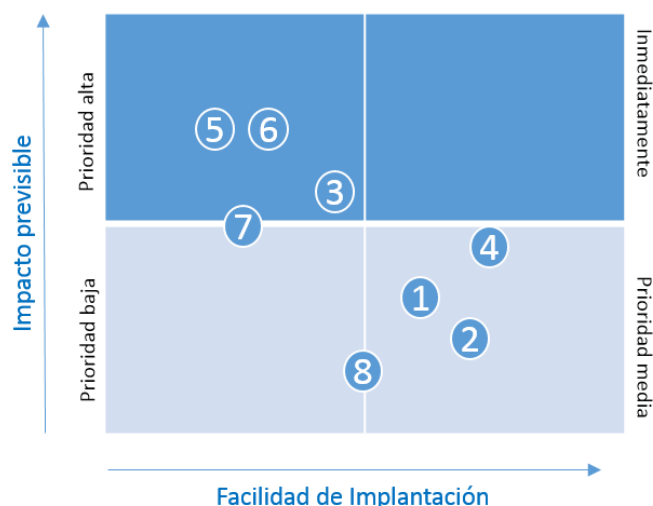
Programa de acciones:

A8.1. Gestión del Talento desde una perspectiva de edad y diversidad generacional

A8.2. Comunicación interna y externa de la Política Corporativa de gestión de la diversidad generacional.

Propuesta de planificación estratégica de las acciones.

La planificación y programación temporal de este conjunto de acciones e intervenciones se ajustará a criterios prioridad, impacto, complejidad y tiempo de implantación de éstas. De acuerdo con la matriz de prioridades e impactos previstos descritos en la figura 7.



1. Bloque 1. Políticas de Gestión de Plantilla
2. Bloque 2. Organización de carreras y sucesión
3. Bloque 3. Aspectos económico- financieros
4. Bloque 4. Transformación y Gestión del Conocimiento
5. Bloque 5. Formación y Desarrollo de Competencias
6. Bloque 6. Formación y adaptación a la Transformación Digital
7. Bloque 7. Bienestar y Salud Laboral y Ergonomía
8. Bloque 8. Retención del Talento

Figura 7: Cuadro de estimación de impactos y prioridad en la implantación de los bloques de acciones.

Tabla 3: Planificación y temporalización de las acciones e intervenciones previstas.

CALENDARIO 2021		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	AÑO 2022	SIGUIENTES
FASE 1: Análisis y diagnóstico del contexto sociodemográfico y laboral	Diseño del análisis previo														
	Análisis contextos sociales														
	Análisis organizacional														
	Diagnóstico														
FASE 2: Análisis y diagnósticos de la realidad organizacional	Diseño del proyecto de análisis														
	Recogida y depuración datos														
	Análisis de datos														
	Diagnóstico: Indicadores laborales y organizacionales														
FASE 3: Definición de la estrategia y diseño de la propuesta de programa	Definición de las principales líneas estratégicas														
	Diseño de la propuesta														
FASE 4: Elaboración de informe y propuesta operativa del programa	Delimitación del proyecto y su operativa														
	Planificación y dimensionamiento de proyecto (recursos, personas y tiempos)														
	Elaboración del informe y propuesta de intervención														
FASE 5: Implantación del programa y acciones	Aprobación del programa por la Dirección e información a la RLT														

	Comunicación e información a la plantilla															
	Implementación de acciones															
FASE 6: Seguimiento y evaluación del programa	Evaluación del proyecto y su operativa															
	Análisis de efectos, impactos y retornos															
	Propuestas de continuación del programa															

(*) Planificación sujeta a revisión.

Tabla 4: Cronograma y organización operativa de acciones e intervenciones.

CALENDARIO 2021-2022		SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	SIGUIENTES
BLOQUE 1 Políticas de Gestión de Plantilla	A.1.1														
	A.1.2														
	A.1.3														
	A.1.4														
Organización de carreras y sucesión	A.2.1														
	A.2.2														
	A.2.3														
	A.2.4														
	A.2.5														
	A.2.6														

BLOQUE 3 Aspectos económico-financieros	A.3.1.																
	A.3.2.																
BLOQUE 4 Transformación y Gestión del Conocimiento	A.4.1.																
	A.4.2.																
	A.4.3.																
	A.4.4.																
BLOQUE 5 Formación y Desarrollo de Competencias	A.5.1.																
	A.5.2.																
BLOQUE 6 Formación/adapt. Transformac. Digital	A.6.1.																
	A.6.2.																
BLOQUE 7 Bienestar y Salud Laboral y Ergonomía	A.7.1.																
	A.7.2.																
	A.7.3.																
	A.7.4.																
	A.7.5.																
	A.7.6.																
BLOQUE 8 Retención del Talento	A.8.1.																
	A.8.2.																

(*) Planificación sujeta a revisión

5. Presupuesto.

La organización de recursos y costes para la organización del proyecto en sus distintas fases y actividades se expresa de acuerdo a la siguiente propuesta de presupuesto:

Tabla 5: Estimación de presupuesto y previsión de costes del programa.

Gastos generales del proyecto

Conceptos	Detalle del gasto	Importe (€) (sin IVA)
Costes de Personal	Personal de gestión administrativa del proyecto –dedicación parcial – (2 años)	30.000 €
Costes Generales de Administración	Asignación al proyecto de costes generales de gestión -prorrateo de costes y servicios generales de las oficinas- (anualidad)	12.000 €
Gastos Bancarios	Interés y tasas en operaciones bancarias ligadas al proyecto (24 meses)	7.200 €
Otros	Gastos de representación	2.000 €
	Otros imprevistos	7.000 €
Total gastos generales		58.200 €

Gastos específicos del proyecto

Conceptos	Detalle del gasto	Importe (€) (sin IVA)
Análisis, diagnóstico y diseño del programa	2 técnicos internos con dedicación al 50% (6 meses)	12.000 €
Acciones e intervenciones. Bloque 1	A1.1.	4.000 €
	A1.2.	4.000 €
	A1.3.	<i>según demanda</i>
	A1.4.	<i>según demanda</i>
	TOTAL	8.000 €
Acciones e intervenciones. Bloque 2	A2.1.	4.000 €
	A2.2.	4.000 €
	A2.3.	4.000 €
	A2.4.	4.000 €
	A2.5.	6.000 €
	A2.6.	3.000 €
TOTAL	25.000 €	
Acciones e intervenciones. Bloque 3	A3.1.	4.500 €
	A3.2.	4.000 €
	TOTAL	9.500 €

Acciones e intervenciones. Bloque 4	A4.1.	4.000 €
	A4.2.	3.000 €
	A4.3.	3.000 €
	A4.4.	6.000 €
	TOTAL	16.000 €
Acciones e intervenciones. Bloque 5	A5.1.	15.000 €
	A5.2.	7.500 €
	TOTAL	22.500 €
Acciones e intervenciones. Bloque 6	A6.1.	4.500 €
	A6.2.	12.600 €
	TOTAL	17.100 €
Acciones e intervenciones. Bloque 7	A7.1.	8.000 €
	A7.2.	2.000 €
	A7.3.	6.000 €
	A7.4.	4.800 €
	A7.5.	5.000 €
	A7.6.	<i>según demanda</i>
	TOTAL	25.800 €
Acciones e intervenciones. Bloque 8	A8.1	3.000 €
	A8.2.	10.800 €
	TOTAL	13.800 €
Locales y espacios para el desarrollo de talleres y formaciones	Alquiler de locales en instalaciones externas.	15.000 €
Materiales 1: Equipos informáticos y recursos audiovisuales	Adquisición de equipos:	
	Equipos portátiles móviles (6 unidades)	6.000 €
	Telefonía móvil (6 unidades)	900 €
	Otros (accesorios)	800 €
	Materiales fungibles y consumibles.	4.500 €
	TOTAL	12.200 €
Materiales 2: Documentación.	Edición de guías y material de trabajo	3.500 €
	Edición de cuestionarios	2.800 €
	TOTAL	6.300 €
Desplazamientos de docentes, consultores y expertos externos.	Desplazamientos y estancias de docentes y formadores	10.500 €
Otros	Asistencia a jornadas y encuentros para la difusión del proyecto y resultados.	3.500 €
	Publicaciones.	3.500 €
	TOTAL	7.000 €
Total gastos específicos		192.700 €

6. Discusión

Al efecto de analizar el proceso de implantación operativa del programa, y los aspectos que facilitarían o dificultarían la puesta en práctica del programa, cabe revisar el papel de los obstáculos a su desarrollo, como la resistencia al cambio e inmovilismo de las prácticas organizacionales, o la tendencia continuista en los comportamientos individuales. Pero también, cabe contar con ventajas y factores facilitadores como el respaldo y apoyo de las personas implicadas y/o adheridas al proyecto.

A través de un análisis estratégico de programa propuesto, mediante el uso de la técnica DAFO (ver figura 8), podemos abordar desde este registro y organización de los factores y puntos favorecedores de una aplicación exitosa de las acciones o de aquellos que podrían bloquear el desarrollo del programa, las líneas guía para el seguimiento, evaluación, actualización y/o reconducción de la planificación y operativa del programa.

	Análisis de origen interno	Análisis de origen externo
Aspectos negativos	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al cambio y continuismo individual y organizativo • Conflictos de intereses entre grupos generacionales. • Dificultades intrínsecas de la atención a la diversidad generacional y sus particularismos. • Dificultades en la adhesión de los distintos grupos generacionales al proyecto. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reto demográfico para la renovación de efectivos organizacionales y plantillas con componentes jóvenes. • Escasez de perfiles cualificados en los segmentos de población laboral joven, con especiales carencias en los perfiles profesionales de áreas STEM (Ciencias, Ingenierías...)
Aspectos positivos	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Puesta en valor de las contribuciones de la diversidad generacional. • Fortalecimiento de la reputación corporativa. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejora del bienestar y satisfacción corporativa • Incremento del rendimiento y mejora del desempeño. • Mejora de la productividad, resultados y competitividad de la organización.

Figura 8: Análisis DAFO de las condiciones de aplicación del programa. Elaboración propia.

De esta forma, el uso de estos factores como indicadores de éxito o retos al proyecto, puede servir como referentes de partida para el diseño y organización de las acciones; así como para su seguimiento y valoración en el tiempo, ofreciendo un conjunto de recursos y herramientas útiles para la aplicación y desarrollo adecuado de las acciones,

en el curso de la implementación, seguimiento y evaluación final del programa, sus actuaciones y los efectos e impactos esperados de éstas.

7. Conclusiones finales.

Como presentación de las principales observaciones y consideraciones generales obtenidas de la revisión e interpretación de los resultados e información derivada de los análisis del contexto socioeconómico y demográfico del problema y del análisis organizacional particular, en el caso de estudio; y de la reflexión en torno a la construcción de una propuesta integrada de intervención organizacional en gestión de la edad, cabe señalar algunas valoraciones sobre la relevancia de la propia materia abordada y de la importancia y potencial impacto de la incorporación de la gestión de la edad y la diversidad generacional dentro de la estrategia corporativa de RRHH.

Respecto al aspecto más focal de la gestión del envejecimiento y de los perfiles particulares de los colectivos profesionales de mayores, hay que señalar de manera firme, la relevancia de la puesta en valor del talento *seniors*, no solo como una política de igualdad de oportunidades y de “no discriminación edadista. Si no como la utilización y uso (necesario y práctico) de aquellos efectivos que constituyen los principales recursos profesionales disponibles en un gran número de organizaciones (grandes corporaciones, Administraciones Públicas...) y en la población activa general (tal y como vimos en el análisis sociodemográfico español); y que según indican las tendencias, constituirán los principales efectivos (en términos numéricos) de recursos humanos cualificados durante las próximas décadas.

Y como constatación general, en torno a la gestión de la diversidad generacional, cabe afirmar la relevancia como fundamento para el desarrollo organizacional, y también para la sostenibilidad de las plantillas, los negocios y la propia economía, de una adecuada e integradora estrategia de gestión de personas y del talento diverso. Con un modelo orientado a la diversidad, al empleo de la diversidad generacional y de sus talentos, como instrumento de creación de valor, adaptabilidad, productividad y resiliencia organizacional en contextos cambiantes y que afrontan retos permanentes. Y que atendiendo a esta dimensión de la diversidad generacional, al tiempo, sea capaz de ofrecer un marco de garantía al relevo y renovación del capital humano en nuestras organizaciones.

7.1. Competencias adquiridas durante el cursado de las asignaturas del máster.

Se revisa el proceso de adquisición y mejora de competencias, en los niveles de éstas, al inicio y finalización del programa formativo del máster.

COMPETENCIAS DEL MÁSTER A VALORAR	1	2	3	4
	Se constata la existencia del conocimiento y las habilidades básicas pero la competencia está insuficientemente desarrollada.	Se constata la competencia para desempeñar tareas pero su desempeño requiere guía y supervisión.	Se constata la competencia para desempeñar tareas básicas de dicha competencia sin guía ni supervisión.	Se constata la competencia para realizar tareas complejas sin guía ni supervisión.
CE1 - Interpretar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía			Al inicio del máster disponía de un nivel de conocimientos y manejo general de las teorías básicas en PSO, pero precisaba de un avance en esta materia, y una mayor orientación hacia líneas y enfoques particulares de la disciplina; así como un mayor control de aspectos específicos en sus técnicas e instrumentos.	Con el avance de la participación en la formación en estas materias durante el máster, he logrado una amplia mejora en la competencia y el manejo de las aplicaciones prácticas de los principales modelos y técnicas en Psicología de la Salud Ocupacional (PSO) en distintos ámbitos y situaciones laborales y organizacionales.
CE2 - Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud Ocupacional, Psicología de las Organizaciones y desarrollo de Recursos Humanos.		Al momento de la incorporación al programa de máster, disponía de un conocimiento general del esquema básico de organización de la investigación en Psicología Aplicada, pero precisaba reforzar el manejo y control de los formatos y estrategias metodológicas; así como de los aspectos formales de las técnicas y de la operativa de la investigación		Como resultado del proceso formativo lo largo del máster, y de los múltiples proyectos de investigación aplicada diseñados y proyectados en distintas asignaturas, he alcanzado un importante grado de mejora en el conocimiento de las metodologías y sus protocolos, así como en la capacidad de manejo de las técnicas de la investigación básica en PSO y POT.
CE3- Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos			Por mi experiencia profesional, me incorporé al máster con un conocimiento genérico de los principales enfoques y teorías en Psicología de los RRHH. Si bien, precisaba ahondar en una mejora de este conocimiento hacia aspectos más particulares y específicos de este campo.	Con el desarrollo de la formación y progresiva especialización en las materias y técnicas vinculadas a la Psicología de los RRHH, he logrado alcanzar un grado de conocimiento y manejo detallado de las técnicas; y un avance importante en el conocimiento específico de los procesos y conceptos básicos en POT y RRHH.
CE4 - Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva.	El nivel de conocimiento y dominio de los conceptos, enfoques teóricos y técnicas fundamentales en POP con que comencé el máster eran muy elementales. Por ello, precisaba de numerosas aclaraciones y precisiones sobre sus conceptos, autores, propuestas y técnicas de intervención.		A través de la formación adquirida durante el máster he logrado un importante avance en el grado de conocimiento y manejo de las teorías, conceptos y técnicas fundamentales de la POP y la IE. Los cuales, creo que me facilitarán su uso y aplicación en el desarrollo de trabajos de investigación e intervenciones básicas.	

CE5 - Valorar las características que determinan el clima y la cultura organizacionales así como los procesos de cambio y desarrollo organizacional a través del tiempo.		A mi incorporación en el programa de máster, disponía de un nivel de conocimientos generales y genéricos de los modelos habituales empleados en el estudio del clima, cultura y cambio organizacional. Sin embargo, precisa mejorar el conocimiento y manejo de sus particularidades técnicas y operativas.		Al término del programa he alcanzado un importante avance en el control y uso de estos procedimientos y técnicas de análisis organizacional. Así como del conocimiento teórico, de los principales modelos y conceptos en el ámbito de los procesos del desarrollo organizacional.
CE6 - Implementar las técnicas de gestión de Recursos Humanos e interpretar su relación con la salud psicosocial y el desarrollo personal y de grupos en las organizaciones.			Por mi actividad laboral, a mi incorporación al máster disponía de un conocimiento y manejo general de las técnicas básicas de Gestión de RRHH. Si bien, mi conocimiento práctico de estas técnicas precisaba de una aproximación más detallada a sus aspectos formales y teóricos, y a sus particularidades y posibilidades de aplicaciones avanzadas.	Con la aportación de la formación y las competencias adquiridas y desarrolladas con la participación en el máster, he logrado importantes mejoras en el conocimiento de aspectos específicos y prácticos de las técnicas generales de Gestión de RRHH. Así como un más amplio panorama de las posibilidades y aplicaciones prácticas de éstas.
CE7 - Intervenir en entornos organizacionales a través de la puesta en marcha de prácticas organizacionales que contribuyan a la prevención y la promoción de la salud de los empleados.			En el momento de la incorporación al máster, disponía de un conocimiento y manejo general de las técnicas básicas de PRL y promoción del bienestar y salud laboral. Sin embargo, necesitaba aproximarme a las orientaciones y planteamientos más actuales de la salud organizacional; tal como los enfoques de las organizaciones saludables o la investigación e intervención en salud psicosocial.	Gracias a las orientaciones y contenidos propios del máster he logrado una importante actualización de mis conocimientos, mejora de mis competencias profesionales y control de las principales técnicas especializadas en promoción de la Salud Laboral, investigación e intervención en factores psicosociales y sobre los modelos y estrategias de desarrollo de Organizaciones Saludables.
CE8 - Aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional.			Al inicio del máster, disponía de un conocimiento y manejo muy general de las técnicas básicas, sobre todo, de investigación psicosocial, y muy poco, sobre intervención psicosocial. Por ello, en este campo necesitaba un importante avance en el uso de técnicas específicas y especializadas de aplicación en investigación e intervención psicosocial.	Con la amplia formación y contenidos del máster con orientaciones hacia el bienestar y la salud psicosocial en las organizaciones, en varias de sus asignaturas, he logrado ampliar mi nivel de conocimientos de nuevos modelos y métodos en la evaluación de factores psicosociales, y especialmente, de los principales protocolos y técnicas de intervención psicosocial.
CE9 - Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos.		Con carácter general, en el momento de mi incorporación al máster, aunque disponía de un conocimiento de base en las técnicas y procedimientos de RRHH, basado en mi actividad laboral. Sin embargo, precisaba de un mejor conocimiento formal de los modelos en POT, PSO y gestión de RRHH.		Desde una visión general del proceso de aprendizaje y las mejoras y desarrollo de competencias logradas durante el máster, cabe destacar que esta formación me ha aportado un conocimiento mucho más detallado y experto de las principales técnicas y modelos de gestión de RRHH y de la salud y bienestar organizacional.

7.2. Análisis de las posibles transferencias de los conocimientos al ámbito profesional y en concreto al caso del TFM.

En una revisión de los grados de avance alcanzados en el manejo de las competencias clave del programa de formación del máster, se observa un incremento general y significativo de los niveles de conocimiento y uso práctico de todas las competencias abordadas dentro del programa.

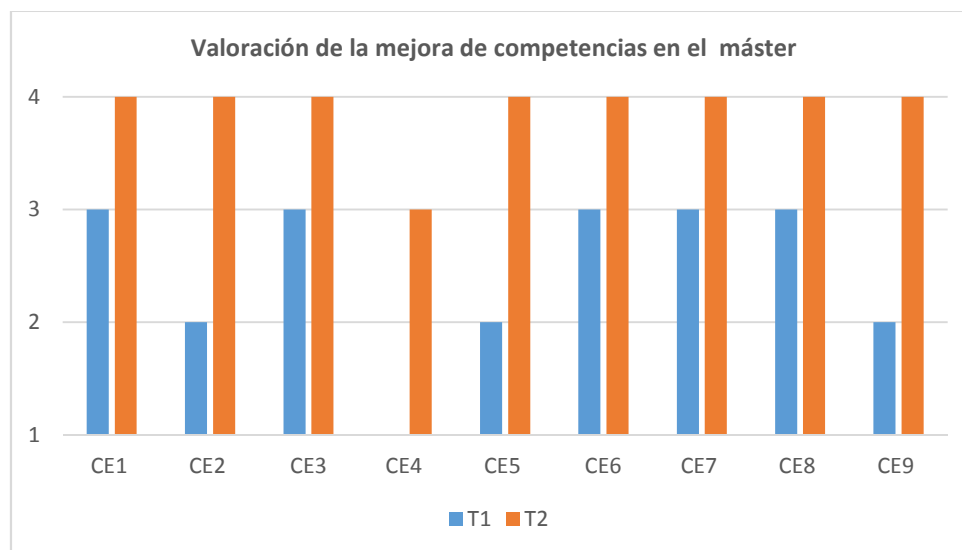


Figura 9: Análisis y valoración de la mejora y avance en el desempeño de las competencias ligadas a la formación del máster.

Dentro de este avance general en el manejo de las competencias clave del máster, destaca, especialmente, la significativa mejora y amplio avance alcanzado en las competencias de uso de las teorías y técnicas en el ámbito de la Psicología Organizacional Positiva (CE4). Lo que resulta especialmente importante, dado que era ésta la materia que yo menos conocía, y en la que tenía menores competencias profesionales al inicio del programa. Y en la que, el proceso de aprendizaje del máster me ha facilitado una actualización y avance más importante en las competencias operativas en estos ámbitos (intervenciones positivas, inteligencia emocional...); así como un conocimiento de sus principales modelos, conceptos, técnicas e instrumentos de evaluación e intervención aplicada en contextos laborales y organizacionales.

8. Referencias bibliográficas.

Ander-Egg, E. (1990). *Repensando la investigación-acción participativa*. Vitoria: Gobierno Vasco.

- Arce, E. & Betés, F. (2007). *El mayor activo. Como gestionar la valiosa aportación de los mayores de 55 años en la empresa*. Madrid: Editorial Almuzara.
- Ballesteros et al. (2016). Cambios demográficos en el ámbito laboral: envejecimiento de la población trabajadora en una empresa. *Seguridad y Salud en el Trabajo*, 87, 26-34.
- Benavides, J.L. (2007). Importancia de la Demografía Organizacional en el contexto de América Latina. *Estudios Latinoamericanos*, nº 20-21, 109-120.
- Benavides, J.L. (2010). La diversidad en la composición demográfica del recurso humano en América Latina. *Finanzas y Política Económica*, 2(1), 53-66.
- Bossaert, D.; Demmke, C. & Moilamen, T. (2012). *The impact of demographic change and its challenges for the workforce in European Public Sectors. Three priority areas to invest in future HRM*. EIPA Working Papers, working paper 2012/W/01.
- Brenes-Bastos, M.; Madrigal-Sánchez, I.; Quesada-Pineda, H. (2017). Características demográficas y su influencia en la planeación estratégica del proceso de mejora continua. *Tecnología en Marcha*, 30(3), 12-23.
- Cervantes, A. (2015). La demografía y sus impactos en la Gestión de los Recursos Humanos. *Capital Humano*, 298, mayo, 44-52.
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 2(4), 133-153.
- Conrad, H.; Heindorf, V. & Waldenberger, F. (Eds). (2008). *Human Resource Management in Ageing Societies. Perspectives from Japan and Germany*. London: Palgrave MacMillan.
- Conrad, H.; Heindorf, V. & Waldenberger, F. (2008). Demographic Challenges for Human Resource Management Practices and Labour Market Policies in Japan and Germany-An overview. En Conrad, H. et al. (Eds). *Human Resource Management in Ageing Societies*. London: Palgrave MacMillan.
- Díaz-Sarmiento. C., López-Lambraño, M. & Roncallo-Lafont, L. (2017). Entendiendo las generaciones: una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials. *Clío América*, 11(22), 188-204.
- Edgar, F. & Geare, A. (2004). Employee Demographics in Human Resource Management Research. *Research and Practice in Human Resource Management*, 12(1), 61-91.

- Field, D.L.; Goodman, J.S. & Blum, T.C. (2005). Human Resource Dependence and Organizational Demography: A study of minority employment in Private Sector Companies. *Journal of Management*, 31(2), 167-185.
- Fundació Factor Humà (2015). El choque generacional en las organizaciones: problemas y oportunidades. *Solo*, marzo, 1-15.
- González, R.S. (2011). La incorporación de la generación Y al mercado de trabajo. *Palermo Business Review*, 5, 67-93.
- Greiling, D. (2011). Demographic Change as a Challenge to Human Resources Development. En P. Rondo-Brovetto & Saliterer, I. (Eds), *The university as a Business?* (pp. 65-66). Wiesbaden: Springer.
- ISTAS (2019). *Trabajadores y Trabajadoras Mayores y Salud Laboral*. Madrid: Instituto Sindical de Trabajo, Ambiente y Salud – ISTAS-CC.OO.
- Joniakova, Z. & Blstakova, J. (2015). Age Management as contemporary challenges to Human Resources Management in Slovak Companies. *Procedia Economics and Finances*, 34, 202-209.
- Leach, R.; Phillipson, C.; Biggs, S. & Money, A. (2008). Sociological Perspectives on the Baby Boomers: An exploration of social change. *Quality in Ageing*, 9(4), 19-26.
- Lewin, K. (1946). Action-Research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2, 34-46.
- Medina, C. (2009). La generación Y y el surgimiento del trabajador 2.0. *Gestión y Estrategia*, 36, 81-91.
- Mendryk, I. & Dylon, D. (2013). Demographic Changes as a Challenge to Human Resources Management (pp.1021-1028). En *Management, Knowledge and Learning International Conference*, Zadar (Croatia).
- Moreno, J.M. (2017). La gestión del envejecimiento de la población trabajadora en materia laboral y de seguridad social. *Temas Laborales*, 136, 99-128.
- Moreno, J.M. (2017). Prevención de Riesgos Laborales y edad avanzada de los trabajadores. *Index*, 26, 1-16.
- Morschhäuser, M. & Söchert, R. (2006). *Trabajo saludable en una Europa que envejece. Estrategias e instrumentos para prolongar la vida laboral*. Essen: ENDWHP.
- Naegele, G. & Walker, A. (2006). *A guide to good practice in age management*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

- Observatorio vasco sobre acoso y discriminación (2018). *El envejecimiento de la población trabajadora. Balance crítico de la situación y propuestas de mejora*. Getxo: OSALAN.
- Ordaz, E & Ronda-Pérez, E. (2015). Salud y Condiciones de Trabajo en trabajadores mayores. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 61(240), 314-324.
- Pérez-Bilbao, J. & Nogareda, C. (1999). *NTP 367. Envejecimiento y Trabajo: La Gestión de la Edad*. Madrid: INSHT.
- Puyol, R. (2019). *Los trabajadores seniors en las empresas europeas*. Madrid: IE Foundation / Observatorio de Demografía y Diversidad Organizacional / Ediciones IE.
- Resa, S. (2019). ¿Cómo se comportan los consumidores de última generación?. *Distribución y Consumo*, 2, 5-10.
- Roca, R. (2019). *Silver Surfers. El futuro laboral es para los mayores de 40*. Madrid: LID Editorial.
- Salanova, M., Llorens, S., Torrente, P. & Acosta, H. (2013). Intervenciones positivas para promover organizaciones saludables y resilientes. *Consultoría organizacional*, 137-166.
- Salanova, M. (2019). *El Engagement en el Trabajo: Una mirada desde la Psicología Positiva*. Lección Inaugural del Curso 2019-2020, Universitat Jaume I, Castellón de la Plana.
- Salanova, M.; Llorens, S. & Martínez, I.M. (2019). *Organizaciones Saludables. Una mirada desde la Psicología Positiva*. Pamplona: Aranzadi.
- Secretaría de Salud Laboral de CCOO Madrid (2017). *Envejecer en el Trabajo*. Madrid: CC.OO.
- Simon, C. & Allard, G. (2007). *Generación Y y Mercado Laboral: Modelos de Gestión de Recursos Humanos para los Jóvenes Profesionales*. Madrid: Instituto de Empresa – ADECCO.
- Triguero-Sánchez, R. et al. (2016). Human Capital-Demographic Diversity in the relationship between HRM Practices and Firm Performance: The Spanish Case. *International Business Management*, 10(3), 277-291.
- University of Strathclyde (2013). *WP.3 – Acción 3.1. Diseño del Modelo de Gestión de la Edad en Empresas*. Bruselas: Comisión Europea – Lifelong Learning Programme.

- Urrutikoetxe, M. (2011). Envejecimiento y Prevención de Riesgos Laborales. *Lan Harremank*, 2011-I, 17-54
- Vásquez, C. & Hervás, G. (Ed.) (2008). *Psicología Positiva: bases científicas del bienestar y la resiliencia*. Bilbao: Desclée De Brower.
- VV.AA. (2013). *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*. Zamudio: Innobasque – Agencia Vasca de la Innovación.
- VV.AA. (2012). *Guía para el abordaje del envejecimiento en la Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales*. Foment del Treball Nacional.
- VV.AA. (2015). *Estilos de vida generacionales. Cómo vivimos, comemos, jugamos, trabajamos y ahorramos para nuestro futuro*. Nielsen.
- VV.AA. (2019). *Riesgos Psicosociales en trabajadores mayores de 55 años*. Madrid: Secretaría de Salud Laboral y Medio ambiente, UGT-CEC – Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social.
- Winkelmann-Gleed, A. (2008). *Demographic change and implications for workforce ageing in Europe: Raising awareness and improving practice*. London: WLRI Working Papers, Working Lives Research Institute.

9. Anexos.

Anexo I: Los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS- (2015-2030).



Producido en colaboración con TROLLBACK + COMPANY | TheGlobalGoals@trollback.com | +1.212.529.1010
Para cualquier duda sobre la utilización, por favor comuníquese con: dpicampa@un.org

Fuente: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Anexo II. Propuesta operativa del modelo de plan de sucesión y gestión del talento.

