

Diversidad de edades en el centro de trabajo: Estudio comparado sobre la influencia de las instituciones nacionales en las prácticas de las empresas de Alemania, Japón y el Reino Unido sobre esta cuestión

Michael Muller-Camen, Matt Flynn y Heike Schroeder

Middlesex University Business School, Londres, Reino Unido

Matt Flynn, Masa Higo, Heike Schroeder y Atsuhiko Yamada

Middlesex University, Boston College y Keio University



¿Para qué estamos aquí?

- ¿Gestión de la edad?
 - Desarrollar los instrumentos de RH para gestionar el envejecimiento de la fuerza de trabajo
- ¿Igualdad de edades?
 - Desmantelar los obstáculos con que para trabajar se encuentran diversos grupos de edad
- ¿Gestión de los trabajadores mayores?
 - Negociar el paso del empleo a la jubilación
- Diversidad de edades
 - Aprovechar las ventajas de los equipos de edad mixta



Mensaje clave

- El contexto nacional importa... mucho... en el sentido de:
 - Trabajar en el seno de determinadas estructuras legales y de política social
 - Gestionar las actitudes de los trabajadores hacia el trabajo y lo que esperan de él
 - Comprometer a los sindicatos y a otras partes interesadas
 - Difundir políticas entre los administradores locales



Factores contextuales

- Mercado laboral interno *versus* externo
- Regímenes de pensiones
- Sistemas de relaciones laborales e intervención de los sindicatos
- Percepciones culturales de la discriminación por causa de la edad
- Legislación sobre el empleo
- Prácticas de RH en materia de formación, salario, promoción, flexibilidad y vida saludable



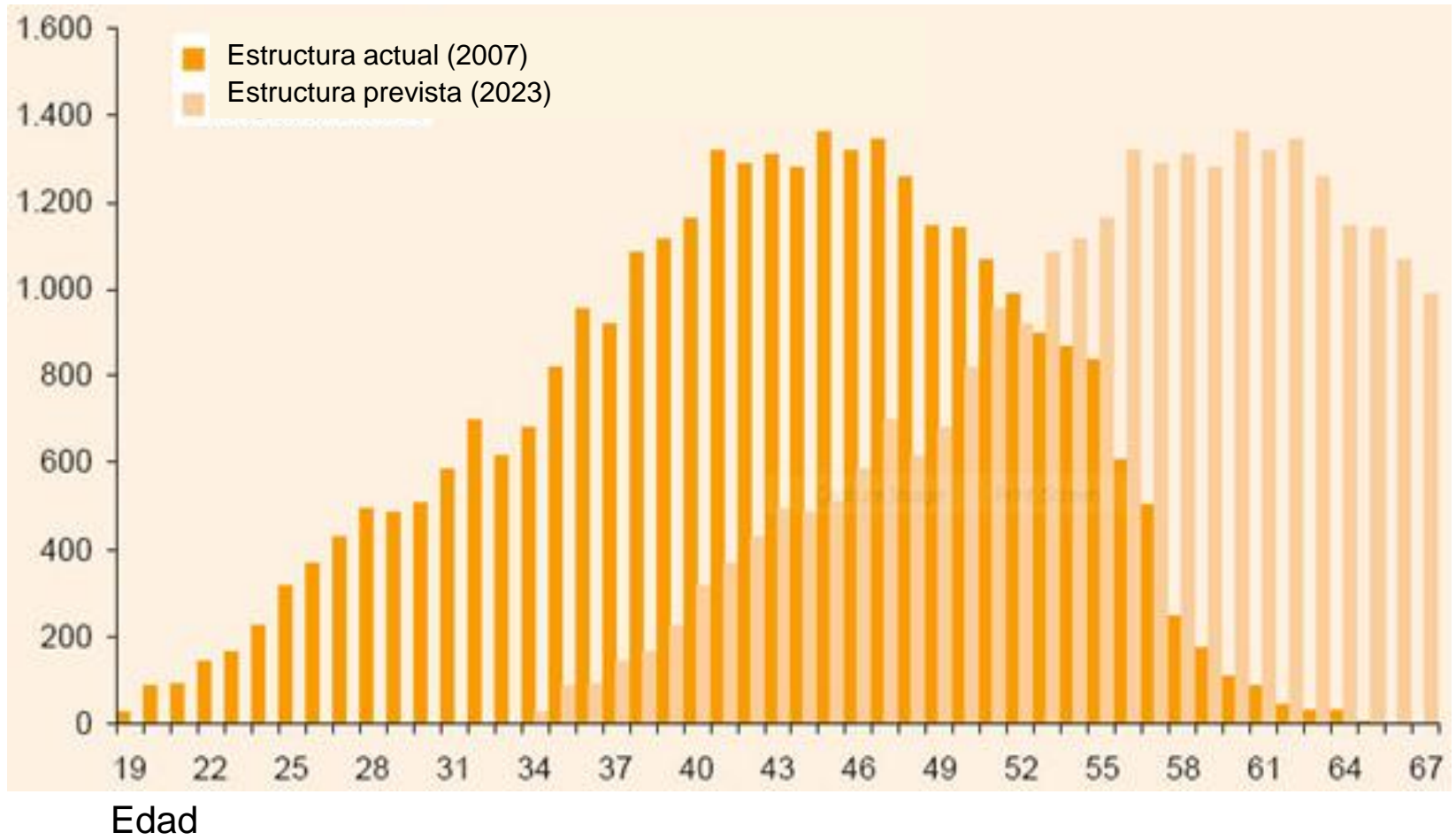
Introducción a ambos proyectos

- Entrevistas con partes interesadas nacionales (gobierno, sindicatos, grupos de empleadores, activistas a favor de los mayores)
- Entrevistas con trabajadores mayores
- Doce estudios monográficos:
 - Sector químico (ingenieros y científicos)
 - Sector siderúrgico (trabajadores manuales)
 - Sector educativo (profesores de secundaria)
 - Sector de comercio minorista (dependientes)

Contexto de políticas

	Reino Unido	Alemania	Japón
Tasa de empleo 55-64 (hombres)	66,1	59,4	81,5
Mercado laboral	Externo	Interno	Mixto
Jubilación obligatoria	65 (derecho a solicitarla)	65 (obligada por convenios nacionales)	60 (oportunidades en el contexto de empleo vitalicio)
Discriminación por edad	Objetivos empresariales	Convenios nacionales	RH y políticas públicas
Pensión	Profesional+estatal	Estatal	Profesional+estatal
Inactividad	New Deal 50+, créditos fiscales	Prev. jubilación anticipada basada en desempleo larga duración, Hartz	SHRC (centros de recursos para mayores)

Estructura de edades del sector químico en Alemania



Sector químico

- Alemania
 - Interlocutores sociales
 - Mercado laboral interno
 - Cierre de vías de jubilación anticipada
 - Cambio demográfico inminente
 - Convenio nacional con RH positivos hacia la edad, revisión de la estructura de edades, fondo demográfico
 - Reino Unido
 - Sin sindicatos
 - Cultura de “crecer desde dentro”
 - Jubilación anticipada mediante regímenes de pensiones profesionales
 - Mercado laboral general
 - Autonomía de los directores de operaciones
-



Sector siderúrgico

- Alemania
 - Sindicatos y comités de empresa fuertes
 - Redimensionamiento de empresas
 - Trabajo físicamente intensivo
 - Sistema de turnos
 - Convenio de 2005 - Ofensiva generacional: salud, formación, ergonomía, organización del trabajo
- Reino Unido
 - Sindicatos locales fuertes
 - Redimensionamiento de empresas
 - Trabajo físicamente intensivo
 - Sistema de turnos
 - Vías de promoción
 - Proyecto de vida saludable
 - Posibilidad de retiro anticipado mediante pensión profesional



Sector educativo

- Alemania

- Delegación de algunas responsabilidades de RH en los directores de centros
- Escasez de profesores
- Planificación y desarrollo del personal educativo a largo plazo
- Educación permanente
- Gestión del estrés
- Sin gestión de los resultados a partir de los 55 años

- Reino Unido

- Delegación de responsabilidades en los directores de centros
- Escasez de profesores
- Contratación y perfeccionamiento de profesores jóvenes
- Edad de jubilación más avanzada al nivel de concejo
- Cierre de vías de jubilación anticipada a través de régimen de pensiones, aunque nuevo plan nacional de jubilación anticipada parcial



Sector de comercio minorista

- Reino Unido
 - Alta tasa de rotación
 - Campeón de recontrataciones
 - Jornada flexible/24 -7
 - “vacaciones Benidorm”
 - Formación sobre diversidad de edades
 - Innovación enfocada “de abajo arriba”
- Alemania
 - Baja tasa de rotación
 - Jornada flexible menos extendida
 - Gestión de la salud
 - Difusión “de arriba abajo” de las prácticas relacionadas con la edad



- ¿Cómo aplicar eficazmente al nivel nacional las estrategias mundiales sobre la edad?
 - ¿Está llegando el mensaje a quienes debería llegar?
 - Los RH y los directores de operaciones
 - Los sindicatos y los activistas a favor de los mayores
 - Los trabajadores
 - ¿Cómo compartir las buenas prácticas entre unos países y otros?
 - ¿Qué hacer con las políticas de soltar lastre que no “encajan” en el contexto nacional?
 - ¿Cómo utilizar el contexto con fines de innovación y mejora?
-



Generaciones de talento

- Proyecto mundial
- Expectativas, actitudes y experiencias de los trabajadores en los distintos grupos de edad y en los diversos contextos nacionales
- Cómo responden a esas expectativas los empleadores de distintos contextos nacionales
- Estudios monográficos de importantes empleadores mundiales
 - Tres de cada diez centros de trabajo de todo el mundo
- Estudios iterativos

