

# **LA BUENA PRÁCTICA EN GESTIÓN DE LA EDAD**

## **Aplicación de la Gestión de la Edad en la empresa**



*“Introducción de la gestión de la edad en el sector metalmecánico de la Comunidad Valenciana, el Piemonte e Ile-de-France – Adaptación de los trabajadores de edad avanzada en las empresas”.*

*Este documento permite identificar las “Buenas prácticas” halladas dentro del proyecto que aborda el tratamiento de la Gestión de la Edad en las empresas del sector metal-mecánico, como anticipación a las consecuencias derivadas de los cambios sociodemográficos europeos durante las próximas décadas.*

*Está basado en las experiencias realizadas en las implantaciones sobre Gestión de la Edad llevadas a cabo en diversas empresas del sector metalmecánica de la Comunidad Valenciana, el Piamonte e Ille de France.*

*Estas acciones sirven de apoyo a la hora de implantar medidas concretas. Además de ser referente para las políticas de recursos humanos que deseen proporcionar un entorno que permita a cada miembro de la organización desarrollar su potencial sin verse en ningún momento afectado por razón edad.*

*Las “Buenas Prácticas” se mencionan a continuación:*

- 1. Promoción de la Gestión de la Edad en la empresa.**
- 2. Realización del Autodiagnóstico en Gestión de la Edad.**
- 3. Actualización de planes de acción en recursos humanos con enfoque de edad.**
- 4. Descripción de puestos de trabajo con enfoque de edad.**
- 5. Implantación de la figura del mentor en la organización.**
- 6. Formar a trabajadores Senior en habilidades de transmisión de conocimientos.**
- 7. Reforzar el papel de los mandos intermedios mayores de 45 años.**
- 8. Incorporación de trabajadores mayores de 45 años.**
- 9. Contratación de practicantes para llevar a cabo un relevo generacional planificado.**
- 10. Formalizar planes de carrera en trabajadores Senior.**
- 11. Intervento di check up di ergonomia aziendale.**
- 12. Réalisation d’un diagnostic ergonomique**

**PRÁCTICA 1****Denominación**

**Promoción de la Gestión de la Edad en la empresa.**

**Antecedentes**

**Deseo de innovación y mejora de políticas en la organización**

**Estar afectado por el cambio demográfico existente, el cual repercute en la empresa, su gente y, por tanto, en sus políticas de Recursos Humanos.**

**Conocer las tendencias de gestión de la edad en su entorno geográfico y afín a su sector.**

**Condiciones previas**

**Interés y curiosidad por la mejora de la situación de la Gestión de la Edad en las empresas.**

**Metodología**

- 1. Disponer de manuales y documentación previa sobre la gestión de la edad en las empresas.**
- 2. Elaborar un plan de comunicación para dar a conocer la afectación de la Gestión de la Edad en la empresa.**

**Dificultades**

**Encontrar resistencia al cambio por la creencia excepcional en la estabilidad.**

**Considerar poco rentable la inversión en políticas de recursos humanos con enfoque de edad.**

**Dificultad de generalización de las conclusiones obtenidas en otro contexto diferente al de la propia empresa, por lo que sería necesario elaborar una documentación personalizada.**

**Beneficios**

**Anticiparse a las futuras necesidades de la organización.**

**Aplicar la innovación en la empresa conectando las necesidades de la sociedad en la que se desarrolla.**

**Sensibilizar a todo el personal sobre la posible nueva situación, para contribuir a una mayor eficacia y facilidad en la implantación de acciones destinadas a gestionar la edad en la organización.**

#### **Resultados**

**Incrementar el conocimiento de la organización a nivel de gestión de la edad.**

**Tener una visión fiel de las posibilidades de implantación de acciones destinadas a mejorar la situación de los trabajadores Senior.**

**Poner a la organización y a las personas que la forma en situación de recibir las acciones y cambios concretos en gestión de la edad.**

#### **Recomendaciones y propuestas de mejora**

**Realizar la sensibilización en todos los niveles de la organización, no solo en niveles directivos.**

**La implicación de la dirección es un factor imprescindible en la realización de esta promoción y sensibilización, por lo que esta comunicación debe realizarse involucrando al ápice estratégico de la organización.**



## PRÁCTICA 2

### Denominación

Realización del Autodiagnóstico en Gestión de la Edad.

### Antecedentes

Deseo de conocer la situación de las personas de edad avanzada en la empresa, su nivel de adecuación, su comparación respecto a trabajadores menos experimentados, las posibilidades de mejora, etc.

### Condiciones previas

Existencia de inquietudes sobre la gestión de la edad en la empresa, sus potencialidades y condiciones.

Necesidad de incorporar la gestión de la edad dentro del proyecto integral de gestión de personas.

Conocimientos básicos en el manejo de una aplicación informática en formato cuestionario de alternativa limitada de respuesta.

### Metodología

1. Disponibilidad de la herramienta de autodiagnóstico en soporte electrónico.
2. Formación de la persona responsable de gestionar la edad en la empresa y de implantar las recomendaciones obtenidas.
3. Cumplimentación del autodiagnóstico y obtención del informe.
4. Análisis de las conclusiones y recomendaciones, como informaciones básicas para elaborar el plan de acción a implantar en la empresa.

### Dificultades

Inexistencia de indicadores o parámetros objetivos de rendimiento, motivación, contribución al trabajo, implicación, compromiso e identificación con la empresa de los diferentes grupos de trabajadores, que van a producir respuestas más adaptadas a la realidad de la empresa, y eliminar los estereotipos basados en convenciones

**sociales y métodos de evaluación subjetivos.**

**Nivel de conocimientos profesionales a nivel de recursos humanos en general y de gestión de la edad a nivel particular, que genere la necesidad de obviar preguntas u omitir información.**

**Dificultad de llevar a cabo las recomendaciones ofrecidas por la herramienta por la resistencia al cambio de los trabajadores afectados.**

#### **Beneficios**

**Obtención de información sobre la situación de la propia empresa a nivel de gestión de la edad.**

**Mayor conocimiento de la situación específica de la empresa que le permitirá a la misma la realización de un plan de acción personalizado y efectivo para la organización.**

**Conocer las actitudes que en la empresa se tienen hacia la edad y los trabajadores Senior. Esto será necesario para valorar a que nivel se debe sensibilizar a los colaboradores en general.**

#### **Resultados**

**Obtención de un informe de análisis personalizado sobre la situación actual de la empresa.**

**Disposición de unas conclusiones y recomendaciones basadas en el análisis anterior.**

#### **Recomendaciones y propuestas de mejora**

**Ser cauteloso con la interpretación que se realice de los resultados obtenidos en el autodiagnóstico, así como utilizar dichos resultados para llevar a cabo acciones.**

**Es recomendable actualizar el autodiagnóstico a medida que existan cambios estructurales en la composición de los equipos de trabajo.**



## PRÁCTICA 3

### Denominación

**Actualización de planes de acción en Recursos Humanos con enfoque de edad.**

### Antecedentes

**Realización del autodiagnóstico para conocer más acerca de las necesidades específicas de la organización en el tema referente a la edad.**

**Correcta interpretación de los resultados obtenidos para la creación de acciones de Recursos Humanos con un enfoque innovador hacia la gestión de la edad en la empresa.**

### Condiciones previas

**Documentarse y obtener un mayor conocimiento acerca de la potencial actualización o incorporación de planes de recursos humanos con enfoque de edad.**

**Ofrecer la disposición personal básica para la aceptación de actualizaciones e innovaciones en los procesos de gestión de recursos humanos.**

### Metodología

- 1. Conocer la situación de la organización, su misión, visión y objetivos organizacionales.**
- 2. Analizar en profundidad los planes de acción actuales en recursos humanos, para valorar su funcionalidad.**
- 3. Analizar los datos obtenidos en el autodiagnóstico de gestión de la edad.**
- 4. Actualizar acciones concretas que se encaminen hacia la gestión de la edad en la organización y con ello a un aumento de la motivación, eficacia y productividad de los trabajadores en general.**
- 5. Redactar y formalizar dichas acciones, darlas a conocer y hacerlas parte del día a día a todos los niveles de la empresa.**

<b>Dificultades</b>
<p>Plantear acciones que no correspondan a la situación específica de la empresa y su situación o que no considere su evolución previsible.</p> <p>Complejidad en la transmisión de dichas políticas a la vida diaria de la empresa, de forma que se conviertan en procedimientos mecánicos y automatizados.</p>
<b>Beneficios</b>
<p>Crecimiento como organización al anticiparse a las nuevas situaciones con las que se tendrán que enfrentar las organizaciones.</p> <p>Mayor preparación para afrontar cambios en la población de la empresa y con ello mejores resultados tanto a niveles de motivación como en productividad.</p> <p>Gestionar el conocimiento del personal y aprovechar los talentos y experiencia ya existentes en la organización.</p>
<b>Resultados</b>
<p>Conseguir la actualización de los planes de recursos humanos elaborados con anterioridad, asegurando la gestión de la edad en los mismos.</p> <p>Incorporar una visión de futuro en las acciones de personal a implementar.</p>
<b>Recomendaciones y propuestas de mejora</b>
<p>Conocer la situación de la empresa y sus trabajadores con el fin de plantear políticas que se adapten perfectamente a la misma.</p> <p>Implicar en dichos cambios y planteamientos a todo el personal por medio de aportaciones, así como en la comunicación de dichos planes de acción. Es recomendable involucrar al mayor número de personas posible en la actualización de esos planes.</p>





## PRÁCTICA 4

### Denominación

Descripción de puestos de trabajo con enfoque de edad.

### Antecedentes

El análisis del puesto debe ser un estudio profundo acerca del puesto y de la persona idónea para cubrirlo. Por esto se convierte en un tema fundamental para la gestión de la edad en la organización, dado que en dichas descripciones se deberán contemplar ciertas características del puesto que permitan una mayor adaptabilidad para los trabajadores Senior.

Conocer las posibles acciones a llevar a cabo para la adaptación de los puestos de trabajo para enfrentarse a las futuras necesidades de la organización basadas en el fenómeno demográfico.

### Condiciones previas

Conocer o investigar las necesidades de los trabajadores Senior en sus puestos de trabajo.

Advertir una falta de adaptación al puesto de trabajo de los trabajadores Senior.

### Metodología

1. Identificación de los puestos en la empresa que sean más susceptibles a la adaptación en función edad.
2. Análisis de dichos puestos y de las posibles acciones que permitan una mejor y más eficaz realización del mismo.
3. Aplicación de una entrevista semi estructurada para la identificación de funciones y cometidos del puesto.
4. Identificación de los siguientes apartados: nivel de responsabilidad exigido, objetivos, cometidos, funciones, tareas y competencias puestas en práctica.
5. Plasmar la descripción del puesto obtenida de dicho análisis.
6. Elaborar el plan de comunicación dirigido a la publicación de las fichas de

<b>descripción de puesto.</b>
<b>Dificultades</b>
<p><b>Dificultad de extrapolar las competencias involucradas en la realización de determinadas acciones si no se desarrolla una buena capacidad de observación.</b></p> <p><b>Tendencia a teorizar exageradamente la descripción de puestos de trabajo, restando posibilidades de aplicación.</b></p>
<b>Beneficios</b>
<p><b>Las descripciones de puesto sistematizan la información acerca de los diversos puestos de trabajo para obtener mayor eficacia y precisión en los productos y servicios.</b></p> <p><b>Obtención de mayor claridad en las funciones así como aumento en la autonomía de los trabajadores.</b></p> <p><b>Adelantarse a las futuras necesidades en los diversos puestos de trabajo.</b></p> <p><b>Reducir el tiempo de adaptación de un nuevo trabajador al puesto, ya que dispone de una descripción de sus cometidos principales.</b></p> <p><b>Disponer del documento básico para la mayor parte de las acciones en recursos humanos.</b></p>
<b>Resultados</b>
<p><b>Obtener un manual de descripción de puestos de trabajo con enfoque de edad que rige el funcionamiento de toda la organización; relaciones internas entre departamentos, funciones básicas por puestos, reducción de ambigüedades de rol, reducción de tiempos, etc.</b></p>
<b>Recomendaciones y propuestas de mejora</b>
<p><b>Se recomienda formalizar y estandarizar un formato de descripción de puestos de trabajo, para agilizar la comprensión del contenido escrito y la propia redacción de la ficha.</b></p> <p><b>Tomar consciencia acerca de que en ocasiones las condiciones de trabajo son las que merman la capacidad de los trabajadores Senior.</b></p>



## PRÁCTICA 5

### Denominación

Implantación de la figura del mentor en la organización.

### Antecedentes

Necesidad de aprovechar los conocimientos tácitos de los trabajadores Senior, para ser aplicados al desarrollo de una actividad concreta.

Reconocimiento del talento personal de los trabajadores Senior, y deseo de transmitir esos conocimientos a los trabajadores menos experimentados.

### Condiciones previas

Conocer a fondo el capital humano y riqueza de talento existente a través de la realización previa de valoraciones de desempeño o registros de rendimiento.

Observación y conocimiento de los trabajadores Senior de la organización.

Tomar conciencia de la importancia de la transmisión del “saber hacer” de los trabajadores Senior.

### Metodología

1. Identificar las personas en la organización que podrían desarrollar el papel de tutor en la organización.
2. Planificar una entrevista de valoración de competencias personales, para tomar la decisión de quiénes serán encargados de transmitir el talento.
3. Realizar y formalizar un proceso de selección de los tutores. Esto facilita que los conocimientos, experiencias y actitudes que se transmitirán por medio de los tutores sean lo que la empresa requiere.
4. Formar a los futuros tutores para la transmisión de su “saber hacer”, basando este proceso en formación experiencial y método del caso, para dotarles de las siguientes habilidades personales: comunicación, delegación, trabajo en equipo, participación, confianza y motivación.

### Dificultades

Tomar decisiones apresuradas durante el proceso de selección, y conseguir efectos contraproducentes durante la transmisión de conocimientos.

<b>Beneficios</b>
<p><b>Aprovechar el talento existente en la organización, transmitiéndolo de Senior a trabajadores menos experimentados y contribuyendo a la gestión del conocimiento.</b></p> <p>La existencia de tutores en la empresa permite un completo proceso de acogida que permita al nuevo integrante de la organización una formación gradual sobre las que serán sus funciones a realizar, reduciendo considerablemente su tiempo de aprendizaje y socialización en la empresa.</p> <p>Mayor motivación para los tutores, ya que supone una mayor responsabilidad, así como el sentimiento de que su trabajo y conocimiento es valorado por la organización.</p> <p>Realizar el relevo generacional de manera gradual y planificada.</p> <p>Aumento de la competitividad e incremento de la eficiencia y eficacia de la empresa, por medio de un aprendizaje constante y de efecto inmediato que poseen las tutorías.</p>
<b>Resultados</b>
<p><b>Implantación de un sistema de acogida y formación mediante el conocimiento y la experiencia existente en la organización.</b></p> <p>Transmisión del “saber hacer” de los trabajadores Senior, así como mayor motivación y responsabilidad para ellos.</p>
<b>Recomendaciones y propuestas de mejora</b>
<p><b>Realizar un proceso estructurado y específico de selección de los tutores en la organización.</b></p>

## PRÁCTICA 6

### Denominación

**Formar a trabajadores Senior en habilidades de transmisión de conocimientos.**

### Antecedentes

**Incorporación de personas a la organización y necesidad de formar o enseñar a los recién incorporados, tanto en habilidades para el trabajo como en aspectos menos identificables (cultura de empresa, clima social, etc.)**

**Necesidad de acortar el tiempo de socialización en la empresa en personas recientemente incorporadas.**

### Condiciones previas

**Incorporación de un número representativo de personas y necesidad de socializarlas en un breve tiempo.**

### Metodología

- 1. Realizar una evaluación inicial de los conocimientos prácticos a nivel de transmisión de conocimientos (liderazgo, comunicación, delegación y participación) de todos los trabajadores Senior a formar.**
- 2. Redactar un plan de formación práctico dirigido a los trabajadores Senior de la organización, con el fin de desarrollar en ellos competencias, habilidades y actitudes enfocadas a la transmisión del conocimiento.**
- 3. Planificar las condiciones adecuadas para la realización de la formación, procurando flexibilidad y un control sobre el nivel de motivación.**
- 4. Recibir retroalimentación por parte de los participantes en la formación.**
- 5. Evaluar la transferencia del contenido de la formación a la práctica a través de la observación directa.**

### Dificultades

**Utilización de la metodología adecuada para la transmisión de conocimientos.**

**La dificultad de personalizar la formación, es decir, cubrir las distintas necesidades de formación de los trabajadores Senior.**

<b>Beneficios</b>
<p>Aumento en la motivación tanto de los trabajadores Senior como de los nuevos integrantes que tendrán una formación completa y una guía constante en su integración a la empresa y a su trabajo.</p> <p>Utilizar el conocimiento ya existente en la organización, así como incrementar la eficacia y productividad en la organización por medio del aprendizaje.</p>
<b>Resultados</b>
<p>Trabajadores Senior formados para la transmisión de conocimientos, no solo sobre actividades de trabajo diario sino de elementos menos observables como cultura o clima organizacional.</p>
<b>Recomendaciones y propuestas de mejora</b>
<p>Realización de un programa formativo dinámico que sea capaz de hacer consciente el conocimiento y la experiencia de los trabajadores Senior.</p> <p>Se recomienda establecer unas acciones de seguimiento basadas en observación directa.</p>

## PRÁCTICA 7

### Denominación

**Reforzar el papel de los mandos intermedios mayores de 45 años.**

### Antecedentes

**Existencia de mandos intermedios mayores de 45 años.**

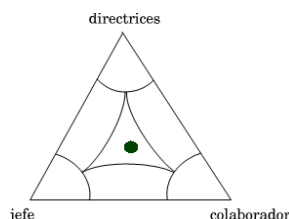
**Interés por mantener una fuerza de dirección innovadora y comprometida, así como por la creación y desarrollo del trabajo en equipo y motivación en la organización.**

### Condiciones previas

**Evaluación del clima y la motivación en los equipos de trabajo, y especialmente en los trabajadores Senior.**

### Metodología

1. **Análisis del estilo de dirección actual de los mandos intermedios Senior en cuatro aspectos: nivel de delegación, nivel de supervisión, elementos de motivación hacia el equipo de trabajo y orientación a las personas.**
2. **Análisis de las necesidades de los equipos de trabajo en cuanto a motivación, nivel de delegación, estilo de supervisión y liderazgo.**
3. **Comparación entre el estilo de dirección actual de los mandos intermedios Senior y las necesidades detectadas en los equipos de trabajo bajo su dirección.**
4. **Elaboración de un plan de formación que contenga acciones para fomentar tres áreas: establecimiento de directrices de trabajo, valoración del jefe y apoyo a los colaboradores.**



5. **Ejecución del plan de formación.**
6. **Evaluación de la transmisión de la formación al puesto de trabajo, a través de observación directa y valoración de clima organizacional en el equipo**

<p>de trabajo.</p> <p><b>7. Programación de seguimiento y acciones correctivas.</b></p>
<p><b>Dificultades</b></p> <p>Establecer un método pedagógico experiencial, que combine <i>rol playing</i> y método del caso.</p> <p>Es preciso motivar a los trabajadores Senior hacia la formación, para conseguir la máxima participación.</p>
<p><b>Beneficios</b></p> <p>Incremento de la motivación tanto en el equipo de trabajo como en los mandos intermedios, con la consiguiente mejora del clima organizacional y el nivel de desempeño.</p> <p>Mayor satisfacción laboral de los mandos intermedios mayores de 45 años.</p>
<p><b>Resultados</b></p> <p>Consecución de un equipo de trabajo más cohesionado y potente, debido a su incremento en el nivel de motivación. Este efecto se verá reflejado en la capacidad para desarrollar el trabajo y en la calidad del mismo.</p>
<p><b>Recomendaciones y propuestas de mejora</b></p> <p>Es recomendable la utilización de técnicas basadas en metodología experiencial y método del caso, que permita a los mandos intermedios aprender a través de la experiencia.</p> <p>La evaluación del desempeño de los mandos intermedios constituye una herramienta complementaria, tanto como punto de partida para preparar la formación en habilidades de transmisión como para realizar el seguimiento posterior.</p>





## PRÁCTICA 8

### Denominación

Incorporación de trabajadores mayores de 45 años.

### Antecedentes

La existencia de una sensibilización especial por la colaboración con personas de mayores de 45 años en la empresa.

Deseo de incorporar fuerza productiva especialista y experimentada.

### Condiciones previas

Haber realizado descripciones de puestos que tomen en cuenta la flexibilidad para facilitar la adaptación al puesto de los trabajadores Senior, considerando las competencias especiales alcanzadas por la edad.

Haber promovido la gestión de la edad en la empresa para haber logrado la sensibilización en la misma.

### Metodología

1. Analizar las necesidades del puesto a cubrir (funciones principales, competencias, cometidos, etc.).
2. Analizar la descripción de puestos de trabajo, con especial atención a las competencias a valorar en los trabajadores.
3. Realizar la preselección, considerando las posibilidades de promoción interna (búsqueda de candidatos dentro de la organización).
4. Realizar una entrevista de valoración profunda de los finalistas para valorar: trayectoria profesional, habilidades desarrolladas durante toda su etapa profesional, principales logros personales, factores de relación personal, posibilidades de aceptación en el grupo y capacidad de aprendizaje.
5. Establecer una puntuación general para cada candidato, basada en la valoración personal de la entrevista.
6. Comparar todos los candidatos entre sí para tomar una decisión.

<b>Dificultades</b>
<p>La posible existencia de prejuicios y estereotipos hacia los trabajadores Senior.</p> <p>Falta de experiencia del entrevistador en la realización de valoraciones profundas, especialmente en la evaluación de competencias.</p>
<b>Beneficios</b>
<p>Aprovechar la experiencia y conocimientos que poseen los trabajadores Senior, conociendo las competencias de antemano.</p> <p>Anticiparse a las necesidades de la organización, así como poseer políticas innovadoras que satisfagan las necesidades actuales tanto de la empresa como de la sociedad.</p>
<b>Resultados</b>
<p>Integración a la organización de personal con una valiosa experiencia y conocimiento.</p> <p>Incorporar un método de selección de personal especial para la contratación de personal Senior.</p>
<b>Recomendaciones y propuestas de mejora</b>
<p>Conocer las tipologías y posibilidades de contratos existentes que se adapten a la situación, como por ejemplo los contratos de relevo. Es preciso mantener actualizados los conocimientos sobre normativa legal a nivel de contratación.</p> <p>Es recomendable conocer modelos de personalidad y competencias para valorar objetivamente a los candidatos.</p>



## PRÁCTICA 9

### Denominación

**Contratación de practicantes para llevar a cabo un relevo generacional planificado.**

### Antecedentes

**Existencia de una edad media en la empresa superior a los 45 años.**

**Necesidad de integrar personal para el relevo generacional en la empresa.**

**Deseo de establecer un sistema de gestión del conocimiento profesional.**

### Condiciones previas

**Creación de mecanismos de transmisión del conocimiento a las personas más jóvenes de la organización (Práctica 6).**

**Haber realizado descripciones de puestos que tomen en cuenta las necesidades para facilitar la adaptación al puesto de los practicantes (Práctica 4).**

### Metodología

1. **Analizar las necesidades del puesto a cubrir (funciones principales, competencias, cometidos, etc.).**
2. **Análisis y creación de perfil de puesto para los practicantes con el fin de clarificar sus funciones y el área donde se formarán.**
3. **Seleccionar al tutor / mentor del recién incorporado (Práctica 5).**
4. **Establecer colaboraciones con institutos o colegios profesionales del territorio para el establecimiento de convenios de prácticas.**
5. **Realizar una entrevista de valoración profunda de los finalistas para valorar: habilidades desarrolladas en sus estudios, principales logros personales, factores de relación personal, posibilidades de aceptación en el grupo y capacidad de aprendizaje.**
6. **Establecer una puntuación general para cada candidato, basada en la valoración personal de la entrevista (competencias y factores de adecuación al puesto y a la empresa).**
7. **Elección del candidato.**
8. **Establecer un seguimiento del trabajo tutor-practicante, para favorecer**

<b>una rápida socialización en la empresa y adaptación al puesto de trabajo.</b>
<b>Dificultades</b>
Falta de experiencia del entrevistador en la realización de valoraciones profundas.
<b>Beneficios</b>
Integración a la empresa de personal joven que será formado gradualmente, permitiendo una adecuada y completa formación del nuevo integrante de la plantilla.
Formar al personal de nuevo ingreso adecuado a la organización; incluyendo los valores corporativos, la misión y la visión de la empresa.
<b>Resultados</b>
Obtener un plan estructurado de relevo generacional en la empresa para favorecer la continuidad.
<b>Recomendaciones y propuestas de mejora</b>
Conocer las opciones para realizar la contratación de practicantes; contratos formativos, de relevo, etc.
Utilizar fuentes de reclutamiento específicas para las necesidades de la empresa como institutos o colegios especializados.
Es recomendable poner atención en la retención del talento y de los practicantes formados dentro de la organización, para realizar un relevo generacional duradero y con garantías de continuidad.



## PRÁCTICA 10

### Denominación

Formalizar planes de carrera en trabajadores Senior.

### Antecedentes

Existencia de un compromiso por parte de la organización con el desarrollo personal y profesional de los empleados que forman parte de ella.

Conciencia de las posibilidades de desarrollo personal y profesional que tienen los trabajadores Senior.

### Condiciones previas

Poseer una visión de estabilidad y crecimiento de los empleados que conforman la organización.

### Metadología

1. Analizar la evolución de la persona dentro de la empresa, a través de los registros de evaluación de desempeño, principales logros conseguidos, capacitación alcanzada y competencias desarrolladas.
2. Analizar las posibilidades de evaluación del puesto actual del trabajador Senior y de puestos relacionados.
3. Enumerar las necesidades existentes de la empresa, relacionando potencialidades del trabajador Senior y posibilidades de cubrirlas por parte de cada trabajador Senior.
4. Formalizar todas esas posibilidades en un documento escrito, especificando un tiempo de consecución y los recursos a disposición.
5. Planteamiento del plan escrito a cada trabajador Senior.
6. Ejecución del plan.
7. Evaluación, seguimiento y establecimiento de medidas correctoras.

### Dificultades

Tener cautela en el seguimiento y comunicación de los planes de carrera para no crear falsas expectativas en los trabajadores.

**Inexistencia de registros de desempeño de todos los trabajadores Senior, por lo que las planes deben realizarse solo con informaciones relativamente recientes de cumplimiento y desempeño.**

#### **Beneficias**

**Fortalecimiento de un sentimiento de pertenencia por parte de los trabajadores Senior y por tanto mayor motivación y rendimiento en su labor diaria.**

**Da estructura y consistencia a los planes de formación ya que éstos persiguen objetivos tangibles para el crecimiento tanto del personal como de la empresa.**

**Incrementa la motivación y estabilidad en los trabajadores Senior.**

**La consecuencia más evidente de la incorporación de planes de carrera en la organización es la retención del talento.**

#### **Resultados**

**Obtención de un personal más motivado y comprometido al tener posibilidades reales de crecimiento en la organización.**

**Establecimiento de un plan de retención del talento extensible a todos los trabajadores de la empresa, no solo en trabajadores Senior.**

#### **Recomendaciones y propuestas de mejora**

**Mantener constantemente informados al personal de los planes de carrera para que sean conscientes tanto de sus oportunidades como de sus propias necesidades de formación.**

## PRÁCTICA 11

### Denominación

***Intervento di check up di ergonomia aziendale***

### Antecedentes

Il fenomeno del progressivo invecchiamento della popolazione, particolarmente accentuato in Italia, è destinato a produrre effetti significativi sul piano economico, sociale e sanitario del Paese. Dal punto di vista economico-produttivo, si rende necessaria l'adozione di interventi volti a gestire al meglio le conseguenze di una forza lavoro sempre più anziana.

Il fenomeno del progressivo invecchiamento della popolazione deve, dunque, inevitabilmente essere analizzato, valutato e gestito in tutte le sue ricadute sull'organizzazione d'impresa, al fine di evitare che le aziende si trovino impreparate a gestire un mix di risorse sbilanciato e, a volte, imprevisto.

Ad oggi, nella aziende c'è ancora poca sensibilità verso la questione dell'età dei lavoratori e dell'invecchiamento della popolazione attiva, è importante, dunque, offrire alle aziende un momento di riflessione ed intervento per ottimizzare le prestazioni dei propri lavoratori e migliorare il clima lavorativo.

### Condizioni previas

L'Ergonomia (o scienza del Fattore Umano) ha come oggetto l'attività umana in relazione alle condizioni ambientali, strumentali e organizzative in cui si svolge. Il fine è l'adattamento di tali condizioni alle esigenze dell'uomo, in rapporto alle sue caratteristiche e alle sue attività. Nata per studiare e far rispettare nella progettazione una serie di norme che tutelano la vita del lavoratore e accrescono l'efficienza e l'affidabilità dei sistemi uomo-macchina, l'ergonomia ha allargato il proprio campo di applicazione in funzione dei cambiamenti che sono sopravvenuti nella domanda di salute e di benessere.

Lo studio dell' "ageing" consiste nell'analisi della popolazione lavorativa over 45 (sotto vari aspetti, quali le competenze, la salute, le discriminazioni, il processo formativo, la partecipazione, etc.) con la finalità della valorizzazione delle risorse umane tramite riqualificazione e riconversione professionale, attraverso lo sviluppo della conoscenza dell'ageing, la sensibilizzazione specifica dei rappresentanti dell'impresa, dei lavoratori e delle strutture afferenti all'impresa, e l'integrazione di misure di gestione dell'ageing nell'organizzazione aziendale.

### Metodología

L'indagine consiste in approcci valutativi e di intervento sulle aziende pilota. Il lavoro prevede fasi successive:

#### **1. Raccolta di dati, da richiedere preliminarmente all'azienda:**

- organigramma aziendale
- numero totale di lavoratori
- numero di lavoratori over 45 per reparto, con elenco cronologico delle mansioni svolte all'interno dell'azienda dall'assunzione per ogni lavoratore
- documento di valutazione dei rischi
- schema di turnazione

## 2. Analisi dei bisogni tramite focus group,

Con l'obiettivo di conoscere il clima e la cultura organizzativa, di esplicitare le esigenze dei vari gruppi, di rilevare criticità e relative aree di miglioramento, di evidenziare buone prassi, etc...

- focus group con il management aziendale
- focus group con i lavoratori over 45

**3. Somministrazione di un questionario** ai lavoratori per valutarne la motivazione nell'economia dell'organizzazione aziendale

## 4. Analisi dei dati

In base ai dati emersi dalla fase precedente, verranno identificati casi rappresentativi, e su questi verrà eseguita un'ulteriore analisi:

- osservazione dell'attività lavorativa
- eventuale intervista di approfondimento

## 5. definizione di un piano operativo di intervento

In base ai dati emersi nelle fasi precedenti verrà redatto un progetto di intervento realizzabile a breve termine al fine di rispondere concretamente alle esigenze emerse

## 6. verifica

Prima analisi di efficacia dell'intervento (tramite questionari e/o interviste) da effettuarsi a breve termine dall'intervento stesso.

### Dificultades

- Generalmente in azienda la sensibilità dei responsabili del personale/direzione, spesso essi stessi over 50!, verso l'attenzione ai cambiamenti organizzativi è molto bassa. Poco o nulla si fa per ampliare le competenze di tipo organizzativo nei livelli medio bassi dei dipendenti. Da tutti è sentito come molto utile intraprendere azioni di sensibilizzazione verso i capi intermedi e il management sugli aspetti organizzativi e gestionali da sviluppare nelle aziende, per valorizzare appieno il "tesoro" di competenze e saperi che un'impresa spesso nasconde o non conosce.
- Non esistono da parte dell'impresa azioni e strumenti dedicati ai lavoratori over 45 per evidenziare rendimento, motivazione e contributi la lavoro..

### Beneficios

Il progetto "active ageing" è stato accolto dagli operatori e dal management aziendale con grande interesse e coinvolgimento.

Dalla verifica finale, avverta con un questionario predisposto ad hoc, è emerso (tra l'altro) che sono state evidenziate tutte le esigenze e le richieste, concernenti il tema "active ageing", ritenute più significative dagli operatori; le stesse sono anche state sintetizzate e trasmesse, dai consulenti, in modo adeguato ed efficace.

L'intervento, comprensivo di analisi dei bisogni (attraverso un'esaustiva raccolta di informazioni inerenti non solo ai dati demografici aziendali ma anche relativa alle competenze acquisite durante il percorso lavorativo), la definizione del piano operativo di intervento e la prima analisi di efficacia





dell'intervento, ha permesso all'azienda di sviluppare una maggiore conoscenza del tema e di appropriarsi di utili strumenti di comunicazione interna e di formazione. Inoltre gli operatori hanno percepito una attenzione particolare verso le esigenze correlate all'età, che si è immediatamente tradotta, e subito sottolineata dal management aziendale, in una diminuzione del tasso di assenteismo, già nei giorni seguenti il termine dell'intervento stesso.

### Resultados

Principali risultati della diagnosi:

- Motivazione e clima (motivazione, consapevolezza di sé nel contesto lavorativo, riconoscimento, soddisfazione, solidarietà)
- Comunicazione e formazione (sviluppo personale, ascolto, comunicazione bidirezionale, coinvolgimento, miglioramento nelle relazioni, formazione/addestramento, tolleranza)
- Ergonomia della postazione (attenzione alla postazione di lavoro in relazione all'età)

### Recomendaciones y propuestas de mejora

Linea di interventi raccomandati per le aree evidenziate dalla diagnosi:

- Motivazione e clima:
  - trasmissione dell'importanza del contributo del singolo
  - lavoro di gruppo come opportunità
  - team building
  - trasmissione e condivisione dei valori
  - punto di ascolto
- Comunicazione e formazione
  - lifelong learning (sessioni annuali o all'occorrenza)
  - sessione periodiche di informazione su andamento, prospettive future, eventi critici ed aspetti emotivi
  - comunicazione e condivisione periodica degli obiettivi e dei risultati
- Ergonomia della postazione
  - attenzione e gestione partecipata delle criticità
  - valutazione periodica della postazione e del layout
  - comunicazione delle pianificazioni future
  - coinvolgimento ed ascolto periodico

## PRACTIQUE 12

### Dénomination

*Réalisation d'un diagnostic ergonomique*

### Antécédents

Accompagnement de l'entreprise dans l'analyse des différents postes de travail afin de cibler ceux pouvant entraîner le plus d'usure prématurée des salariés, et notamment l'apparition de TMS (Troubles Musculo-Squelettiques), et permettre ainsi de proposer des solutions d'aménagement du(des) poste(s) de travail ou bien d'organisation du travail.

### Conditions préalables

Depuis plusieurs années, les entreprises se retrouvent confrontées à des problèmes d'inaptitude physique au poste de travail sans possibilité de reclassement dans l'établissement en raison de la similitude des postes ou de la structure – souvent trop petite – de l'établissement. Elles sont alors obligées de procéder à un licenciement pour inaptitude physique, ce qui est lourd sur les plans humain, administratif et financier.

De plus, certains établissements ont des salariés issus de l'immigration qui n'ont pas leur quota de trimestres pour prétendre à l'obtention d'une pension de retraite. Ces salariés sont donc obligés de travailler le plus longtemps possible. Il n'est donc pas envisagé de faciliter leur départ à la retraite.

### Méthodologie

3. Entretien avec la direction de l'entreprise et le responsable de la sécurité au travail
4. Approche globale des situations de travail par une visite des locaux
5. Observations et évaluations des situations de travail (échanges avec le personnel "opérateurs") selon une grille d'étude
6. Evaluation du risque TMS pour l'entreprise
7. Réalisation d'un rapport (avec propositions de pistes d'amélioration) par l'expert

technique

8. Présentation et remise du rapport à l'entreprise

**Difficultés**

- Il n'existe pas de politique réelle et affirmée dans ces établissements concernant l'avancée dans l'âge du personnel.
- les entreprises les plus structurées (possédant en leur sein un responsable sécurité) respectent la réglementation et/ou ont déjà bien avancé sur l'amélioration des conditions de travail. Sur ce dernier aspect, nous avons pu constater une réduction des postures pénibles, une recherche d'équipements demandant moins d'efforts physiques pour les salariés âgés. Les problématiques restantes sont souvent inhérentes à l'activité (pièces lourdes, répétitivité des opérations comme base du process) et devront être traitées par une sensibilisation des opérateurs et davantage de management en termes de santé et de sécurité.
- Les entreprises moins structurées marquent déjà de gros écarts avec la réglementation. Dans certains cas, le « document unique » n'est pas rédigé ou n'est pas suivi. Parfois, nous observons même une méconnaissance de la réglementation au sein de l'entreprise (ex : interdiction de fumer pas appliquée). Les établissements visés devront déjà faire de gros efforts de mise en conformité.

**Résultats**

- (conception et) aménagement des postes de travail dans le but de réduire les maladies professionnelles
- Début de prise de conscience des entreprises sur le sujet de la gestion de l'âge