

Orientaciones para fortalecer y
evaluar la gestión de la edad en
las empresas de Gipuzkoa

Guía para las empresas

ekin
adinari

“Dispositivo para promover la gestión de la edad y
la transferencia de conocimiento intergeneracional
en las empresas de Gipuzkoa”,

apoyado por la Diputación Foral de Gipuzkoa,
en el marco de Gipuzkoa Lab, Etorbizuna Eraikiz.

Índice

Presentación Ekin Adinari	3
¿Qué objetivos tiene esta Guía?	4
¿Qué entendemos por “Gestión de la edad”?	5
Empresas y edad en Gipuzkoa	5
Qué contenidos presenta esta Guía	6
¿Cómo se aplica la Guía?	7
>> 1. Compromiso	8
>> 2. Selección de personas	9
>> 3. Acceso a la organización	10
>> 4. Desarrollo profesional	11
>> 5. Formación	12
>> 6. Transferencia de conocimiento	13
>> 7. Salida de la organización	14
>> 8. Comunicación	15
Resultados de la autoevaluación de mi empresa	17
>> Situación de mi empresa en el barómetro	17
>> Gráfica de mi empresa	19
Pasar a la acción	21
Recursos	23

**EKin Adinari,
un proyecto apoyado
por Gipuzkoa
Lab dentro de
Etorkizuna Eraikiz**

e k i n
a d i n a r i

Dentro de la iniciativa Etorkizuna Eraikiz Gipuzkoa Lab 2017, de la Diputación Foral de Gipuzkoa, la empresa Ikertalde (www.ikertalde.com) junto a Cidec Innovación y Desarrollo Social (www.cidec.net), ha desarrollado una INVESTIGACIÓN-ACCIÓN denominada "EKIN ADINARI" Dispositivo para promover la gestión de la edad y la transferencia de conocimiento intergeneracional en las empresas de Gipuzkoa". En el marco de Ekin Adinari, y como herramienta para la acción, se ha creado este Cuaderno de Trabajo a modo de Guía Básica.

¿Qué objetivos tiene esta Guía?

> ORIENTAR

- a las empresas en el proceso de implantación o fortalecimiento de las medidas para la gestión de la edad y la transferencia de conocimiento.

> APOYAR A LAS EMPRESAS

- en el análisis del grado de conocimiento y de implantación de la gestión de la edad, ahondando en aspectos como la sensibilización hacia la transferencia de conocimiento intergeneracional, la puesta en práctica de iniciativas para dicha transferencia, el uso de la tecnología para tal fin, la valoración que se hace de las prácticas de conocimiento intergeneracional y la gestión de la edad, etc.

> REFLEXIONAR

- sobre modelos de intercambio que favorezcan el flujo multidireccional de la información y el conocimiento entre las diferentes generaciones que conviven en la organización, ayudando al desarrollo de entornos productivos más competitivos que ofrezcan a las personas mejores oportunidades en su vida profesional, y atendiendo las expectativas de aumento de la duración de la vida laboral.

> CREAR HERRAMIENTAS SENCILLAS

- que sirvan a las y los responsables de las personas en las organizaciones para articular medidas que ayuden a capitalizar el conocimiento y experiencia de las y los trabajadores, incluyendo las personas de más edad.

> SENSIBILIZAR AL TEJIDO EMPRESARIAL

- de Gipuzkoa sobre la relevancia que la gestión de la edad tiene para la mejora de la competitividad de las organizaciones, en la medida en que ayuda a garantizar los empleos existentes, favorece nuevas contrataciones futuras, y fortalece el conocimiento organizacional.

¿Qué entendemos por “Gestión de la Edad”?

Son múltiples las definiciones y aproximaciones que se difunden acerca de la gestión de la edad en las organizaciones.

De las múltiples definiciones existentes hemos seleccionado la propuesta por la Fundación Europea para la mejora de las condiciones de vida y laborales.

“La gestión de la edad hace referencia a todos aquellos aspectos en los cuales las personas que trabajan en la organización son gestionadas con un enfoque explícito en el envejecimiento en general, y en la gestión integral del envejecimiento de la mano de obra a través de políticas públicas o negociaciones colectivas. Tiene una orientación integral, intergeneracional y en términos de trayectoria vital”.

Guía para una buena práctica en la gestión de la edad.
Fundación europea para la mejora de las condiciones de vida y laborales
<https://www.eurofound.europa.eu/es>

Si la atención al envejecimiento de las y los trabajadores es un tema al que las organizaciones deben prestar el debido interés dada su influencia en su pervivencia y competitividad, dicha importancia se agudiza cuando se pone en relación con la discapacidad, otra dimensión fundamental de la gestión de la diversidad que no debemos olvidar en los procesos de gestión de la edad en las organizaciones.

En el apartado de Recursos os proponemos otros informes y referencias en torno a la gestión de la edad y la transferencia de conocimiento.

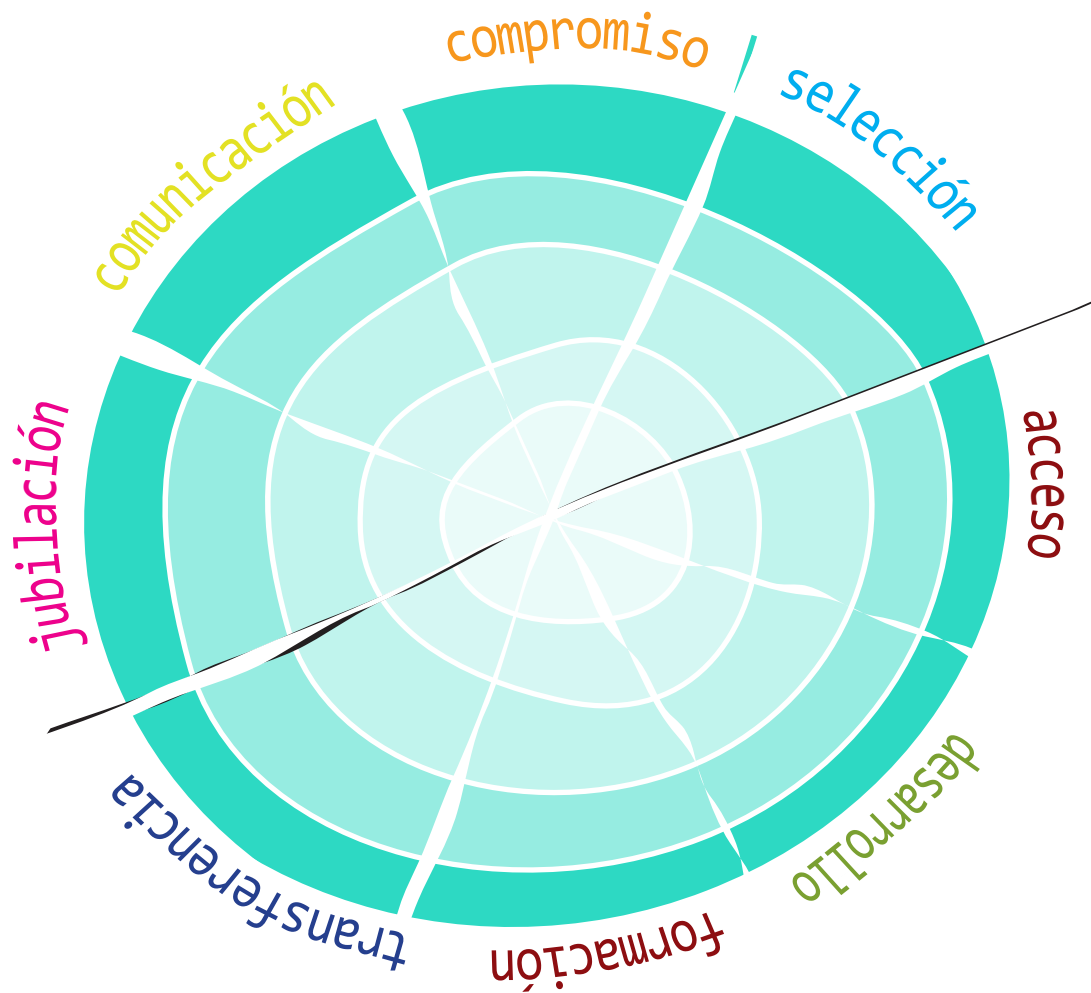
Empresas y edad en Gipuzkoa

El análisis de los resultados sobre el envejecimiento progresivo de las personas ocupadas en las empresas de Gipuzkoa muestra una situación y una tendencia preocupante de esta cuestión.

Según datos del Censo de Mercado de Trabajo (Eustat), en 2015, el 33% de las personas ocupadas tenían entre 50 y 64 años en las empresas de Gipuzkoa. En 2010 este colectivo llegaba únicamente al 27%.

¿Qué contenidos presenta esta Guía?

El contenido se estructura en 8 dimensiones básicas a tener en cuenta en las organizaciones si deseamos aplicar medidas para la gestión de la edad y la transferencia de conocimiento.



¿Cómo se aplica la Guía?

ekin
adinari

Para cada dimensión se han identificado 5 **ORIENTACIONES** que sirven para diagnosticar/valorar la situación de la organización en relación a la gestión de la edad y la transferencia de conocimiento.

Haz la valoración de tu empresa.

Nuestra propuesta es que leas atentamente estas orientaciones e identifiques si en tu organización se realizan o tienen en cuenta estos procesos desde la perspectiva de la gestión de la edad y la transferencia de conocimiento. Al final de cada dimensión suma únicamente los SI y el resultado lo ubicas en la casilla correspondiente.

Resultados.

> Suma total de valoraciones obtenidas.

Dependiendo del valor obtenido verás el nivel en el que te ubicas.

> Puedes dibujar además el resultado de tu empresa y visualizar en qué grado está implantada la gestión de la edad y la transferencia de conocimiento.

1.

COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD CON LA GESTIÓN DE LA EDAD Y LA TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

¿Qué queremos analizar?

El Compromiso/la responsabilidad: integrar la gestión de la edad y la transferencia de conocimiento en la estrategia/modelo de gestión de la organización.

¿Cómo puedes valorar o desarrollar esta dimensión?

¿se aplica en tu empresa?...

ORIENTACIONES	SI	NO
* 1.1. Explicitando el compromiso de la organización con la gestión de la edad y la transferencia de conocimiento en todos los documentos estratégicos y de gestión (misión, visión, valores, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 1.2. Realizando un diagnóstico con el fin de analizar la situación de la edad en la organización y la viabilidad de implementar medidas de gestión en este ámbito (mediante check-lists que identifiquen el nivel en el que la organización se encuentra en relación a la gestión de la edad, etc.), desde un enfoque de género y sin olvidar la dimensión de la diversidad funcional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 1.3. Estableciendo una persona u órgano responsable de la gestión de la edad y la transferencia de conocimiento a nivel corporativo (por ejemplo, la persona responsable de gerencia o gestión de personas).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 1.4. Estableciendo un grupo de trabajo de responsables del seguimiento y la comunicación del proyecto de gestión de la edad y transferencia de conocimiento entre el personal de la organización. Se recomienda que dicho grupo sea mixto, de manera que se incorpore también la perspectiva de género en este ámbito.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 1.5. Desarrollando cursos de sensibilización/formación en materia de gestión de la edad, que acompañen el despliegue de las estrategias y medidas en este ámbito (impulsando en particular medidas para favorecer la presencia de personas de diferentes generaciones en dicha formación).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Valoración de la dimensión (suma los SI de esta dimensión)	<input type="text"/>	<input type="text"/>

2.

PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAS

¿Qué queremos analizar?

Proceso de selección de personas: Aplicar criterios para que en la plantilla haya trabajadores/as de edades diversas y no se discrimine por motivos asociados a la edad.

¿Cómo puedes valorar o desarrollar esta dimensión?

¿se aplica en tu empresa?...

ORIENTACIONES	SI	NO
* 2.1. Realizando procesos de selección no discriminatorios por edad basados en procedimientos que disminuyan los efectos de los estereotipos en la contratación, favoreciendo así la contratación de las personas más idóneas para el puesto independientemente de su edad u otras variables como el género o la diversidad funcional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 2.2. Utilizando métodos para garantizar que el proceso de selección no se encuentra influido por el factor edad (sensibilizando a quienes desarrollan el proceso, reclutamiento por simulación,...).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 2.3. Identificando los conocimientos, experiencia y capacidades que la organización necesita para el puesto que quiere cubrir e incluyendo el perfil en la descripción del puesto de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 2.4. Verificando que en la descripción del puesto no se excluye a nadie por la edad (salvo cuando la edad pueda desempeñar un papel importante -por ejemplo, exigencias físicas notables...-).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 2.5. Adaptando la comunicación de la vacante de modo que se especifique que no se excluye a nadie por la edad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Valoración de la dimensión (suma los SI de esta dimensión)	<input type="text"/>	<input type="text"/>

3.

ACCESO A LA ORGANIZACIÓN: CONTRATACIÓN

¿Qué queremos analizar?

Contratación: incluir en las políticas de contratación de la organización la perspectiva de la edad, de manera que no se incurra en discriminación por esta razón.

¿Cómo puedes valorar o desarrollar esta dimensión?

¿se aplica en tu empresa?...

ORIENTACIONES	SI	NO
* 3.1. Basando los procesos de contratación en la valoración de los puestos y las competencias que requieren, pudiendo contar con apoyo externo para su desarrollo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 3.2. Desarrollando estrategias de contratación que promuevan la diversidad de edad, de género y funcional en estos procesos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 3.3. Diversificando la edad de la plantilla de la organización mediante la incorporación de trabajadores/as de más edad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 3.4. Informándose sobre programas, experiencias, iniciativas, etc. de apoyo a la contratación de personas de más edad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 3.5. En contextos de reestructuración de la organización, en los que los procesos de contratación pueden verse suspendidos temporalmente, aplicando estrategias para apoyar el mantenimiento del empleo de los/as trabajadores/as de más edad, identificando nuevas oportunidades en las diferentes actividades que realiza la organización, combinando el trabajo a tiempo parcial de los/as trabajadores/as de más edad con su conversión en emprendedores/as a tiempo parcial, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Valoración de la dimensión (suma los SI de esta dimensión)	<input type="text"/>	<input type="text"/>

4.

DESARROLLO PROFESIONAL

¿Qué queremos analizar?

Garantizar a la plantilla de la organización y a los y las trabajadoras de más edad en particular un desarrollo profesional adecuado a su momento laboral, implementando políticas de promoción interna que atiendan tanto a sus aspiraciones profesionales como a sus condiciones físicas.

¿Cómo puedes valorar o desarrollar esta dimensión?

¿se aplica en tu empresa?...

ORIENTACIONES	SI	NO
* 4.1. Evitando los estereotipos asociados a la edad de las personas que trabajan en la organización (aquellos que consideran que las personas jóvenes no están preparadas para asumir determinados retos, o que las personas demasiado mayores no son aptas para desempeñar ciertas tareas), así como otros estereotipos de carácter sexista o poco inclusivo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 4.2. Garantizando a todos/as los/as trabajadores/as el acceso a una revisión de su carrera profesional que permita, bien continuar su desarrollo, bien iniciar un nuevo itinerario, atendiendo tanto a las necesidades de la empresa como a los intereses y motivaciones de los/as trabajadores/as. Para ello, puede optarse por la realización de una entrevista de revisión de carrera profesional ("balance media carrera").	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 4.3. Optimizando las aportaciones de los/as trabajadores/as a la competitividad de la empresa. A través de las diferentes fórmulas utilizadas ("balance media carrera", oportunidades de promoción, aprendizaje, tutorización...), se busca maximizar el potencial de toda la plantilla, también de las personas de más edad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 4.4. Desarrollando una correcta política de promoción de la salud que abarque a toda la organización, con el fin de mejorar la prevención desde una perspectiva física y de la salud y reducir los efectos de las situaciones de riesgo y penosidad en los empleos de los y las trabajadoras de más edad, lo cual repercutirá positivamente en la productividad de la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 4.5. Aplicando herramientas y estrategias orientadas a reducir la pérdida de capacidad de las personas de edad (medidas para la mejora de los entornos de trabajo, fomento de los estilos de vida saludables etc.), lo que repercute en una mejora en la productividad de los/as trabajadores/as, una reducción de las bajas y un aumento de la vida laboral del personal, lográndose asimismo otros efectos positivos como la mejora de la motivación, del clima laboral, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Valoración de la dimensión (suma los SI de esta dimensión)		<input type="radio"/> <input type="radio"/>

5.

FORMACIÓN

¿Qué queremos analizar?

Incluir la perspectiva de la gestión de la edad en los planes de formación de la organización; utilizar las acciones formativas como herramientas para la gestión de la edad y la transferencia de conocimiento intergeneracional

¿Cómo puedes valorar o desarrollar esta dimensión?

¿se aplica en tu empresa?...

ORIENTACIONES	SI	NO
* 5.1.. Incluyendo en el diagnóstico de necesidades de formación/Plan de formación vigente la gestión de la edad para optimizar el potencial de las personas que trabajan en la organización independientemente de su género.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 5.2. Incentivando la participación de los/as trabajadores/as de más edad en actividades de formación, a través de una difusión más proactiva, que refleje una valoración positiva de la organización hacia la participación de los/as trabajadores/as seniors en la formación... o incluso priorizando el acceso de estas personas a la misma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 5.3. Diseñando formación específica para la plantilla de más edad, bien en cuanto a contenidos –por ejemplo, de acceso a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación..., que además pueden servir como base para favorecer la participación en e-learning...- o bien en cuanto a metodologías (más participativas, centradas en la experiencia,...).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 5.4. Incluyendo la experiencia práctica de los/as trabajadores/as de más edad en el proceso de formación de las personas formadoras o tutoras de la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 5.5. Promoviendo el desarrollo de competencias y la cualificación de los/as trabajadores/as de más edad para aumentar la tasa de participación en la formación de estas personas y paliar su mayor necesidad de actualización de sus competencias –tecnológicas, organizativas,...- que se debe a una presencia más larga en el mercado laboral.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Valoración de la dimensión (suma los SI de esta dimensión)	<input type="text"/>	<input type="text"/>

6.

TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

¿Qué queremos analizar?

Transferencia de conocimiento: incorporar medidas y estrategias para evitar la pérdida de conocimientos que se produce en las organizaciones cuando salen de las mismas las personas con más experiencia, que suelen ser las personas de más edad.

¿Cómo puedes valorar o desarrollar esta dimensión?

¿se aplica en tu empresa?...

ORIENTACIONES	SI	NO
* 6.1. Realizando prácticas de transferencia de conocimiento intergeneracional (entre personas de más edad y las personas más jóvenes, incorporaciones recientes en la plantilla, etc.), para favorecer el intercambio de información y conocimiento entre generaciones y evitar la pérdida de dichos conocimientos que se produce en las organizaciones cuando salen de las mismas las personas con más experiencia: los/as trabajadores/as de más edad.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 6.2. Poniendo en valor y mejorando la utilización de la experiencia de los/as trabajadores/as de más edad, ya sea para apoyar a la persona que se incorpora a la organización a un puesto de trabajo determinado o mejorando los procesos de adaptación al mismo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 6.3. Constituyendo equipos de trabajo de edades mixtas, que valoren mutuamente la experiencia y el conocimiento profesional. Se recomienda que se tenga en cuenta el enfoque de género en la configuración de estos equipos, de manera que estén constituidos por hombres y mujeres de una manera paritaria.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 6.4. Aplicando técnicas para apoyar el proceso de gestión del conocimiento asociado a la edad (gestión del conocimiento tácito: captura de conocimientos, entrevistas, contar historias, asistencia entre iguales, revisión de acciones, rotación de puestos, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 6.5. Utilizando herramientas para que la transmisión de conocimiento se produzca de forma efectiva: desarrollo de mapas de conocimiento, mentoring,...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Valoración de la dimensión (suma los SI de esta dimensión)		<input type="radio"/>

7.

SALIDA DE LA ORGANIZACIÓN: JUBILACIÓN / SUCESIÓN

¿Qué queremos analizar?

Desarrollar y aplicar estrategias orientadas a estructurar los finales de carrera profesional y la transición entre actividad y jubilación/sucesión de las personas que se encuentran en la etapa de retiro de la organización.

¿Cómo puedes valorar o desarrollar esta dimensión?

¿se aplica en tu empresa?...

ORIENTACIONES	SI	NO
* 7.1. Promoviendo el uso de instrumentos con un enfoque intergeneracional positivo que faciliten el acceso de los/as jóvenes al mercado laboral y la salida escalonada de los/as trabajadores/as de más edad, minimizando los aspectos negativos para quien sale (reducción parcial de salario, adaptación a circunstancias de salud o personales cambiantes...) y favoreciendo la adquisición de experiencia profesional de los/as más jóvenes: contratos de relevo, jubilaciones parciales, otros mecanismos establecidos por los convenios colectivos,...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 7.2. Aplicando opciones de reducción y flexibilidad del tiempo de trabajo con el fin de retener a trabajadores/as que la organización considera valiosos/as, mediante acuerdos que sean ventajosos para ambas partes (trabajador/a y organización): facilitando el trabajo a tiempo parcial, estableciendo bancos de tiempo asociados a los proyectos de jubilación, priorizando la elección de turnos y trabajo en festivos de los/as trabajadores/as de más edad, etc.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 7.3. Promoviendo una transferencia de conocimiento/formación de quienes están en la fase previa de jubilación hacia las personas que permanecen en la empresa, con especial atención a las nuevas incorporaciones o el personal más joven, e incorporando la perspectiva de género.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 7.4. En los procesos de sucesión del personal directivo, programando y diseñando previamente las fases del proceso en el que convivan la persona que se retira y la persona sucesora y que asumirá paulatinamente las responsabilidades de ésta, de manera que la transferencia de conocimiento se materialice poco a poco y de un modo organizado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 7.5. Articulando mecanismos basados en la transferencia de conocimiento de los/as trabajadores/as veteranos/as a los/as más jóvenes con el fin de retener el expertise de las personas que se marchan de la organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Valoración de la dimensión (suma los SI de esta dimensión)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8.

COMUNICACIÓN

¿Qué queremos analizar?

Comunicar a todos los niveles de la empresa y externamente las medidas de gestión de la edad promovidas por la organización.

¿Cómo puedes valorar o desarrollar esta dimensión?

¿se aplica en tu empresa?...

ORIENTACIONES	¿se aplica en tu empresa?...	
	SI	NO
* 8.1. Elaborando un plan o estrategia de comunicación estableciendo una metodología de divulgación interna que facilite la difusión de medidas de gestión de la edad y transferencia de conocimiento puestas en marcha en la empresa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 8.2. Elaborando un plan o estrategia de comunicación en la que se establezca una metodología de divulgación de carácter externo para actos públicos y mensajes.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 8.3. Incorporando en todos los elementos de comunicación de la empresa su compromiso con la gestión de la edad, sea explícita o implícitamente.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 8.4. Ofreciendo información, seminarios o trainings al conjunto de personas que componen la organización, para eliminar los estereotipos de la edad que ofrecen una visión negativa y poco real en todos los niveles (dirección, ejecutivos, trabajadores/as).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* 8.5. Haciendo un uso del lenguaje que no discrimine a nadie por motivos de edad, ni tampoco por motivos de género o diversidad funcional.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Valoración de la dimensión (suma los SI de esta dimensión)		<input type="radio"/> <input type="radio"/>

notas



Resultados de la autoevaluación de mi empresa

> 1.- Situación de mi empresa en el barómetro

A continuación suma el **total de puntos** obtenidos en cada dimensión:



ejemplos

Sitúate en el barómetro:

barómetro

40

EMPRESA COMPROMETIDA

¡Enhorabuena! Vuestra organización está en la senda adecuada para una óptima gestión de la edad y transferencia de conocimiento entre las distintas generaciones de personas que trabajan en la empresa, por lo que os animamos a que continuéis en esta línea; esta guía puede ofrecer os algunas claves para ello.

25

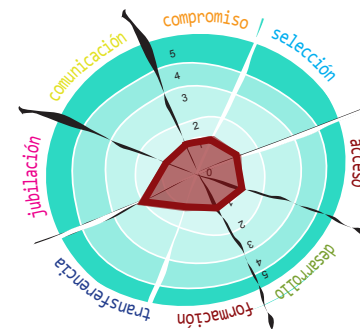
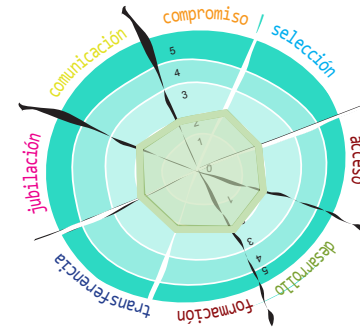
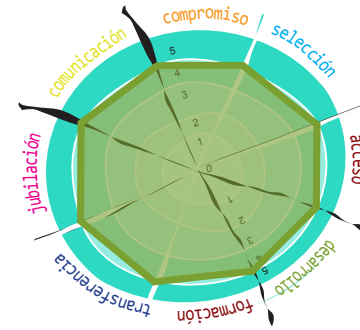
EMPRESA SENSIBILIZADA

Habéis dado algunos pasos en la buena dirección respecto a la gestión de la edad en vuestra organización, pero aún existen ámbitos en los que continuar implementando medidas que ayuden a desarrollar la estrategia que habéis iniciado; os proponemos continuar incidiendo en aquellos aspectos que ya habéis identificado con la ayuda de esta guía.

10

EMPRESA INTERESADA

El interés que vuestra organización muestra hacia el desarrollo de políticas de gestión de la edad y transferencia de conocimiento se sitúa todavía en una etapa muy incipiente, pero se vislumbran amplios márgenes de mejora. Para ello, os recomendamos que releáis aquellos aspectos que aún no habéis abordado y reflexionéis sobre de qué manera se podrían implementar medidas para incorporarlos a vuestra estrategia empresarial.



> 2.- Gráfica de mi empresa

- Para obtener una representación gráfica de la situación de nuestra empresa respecto a la gestión de la edad y la transferencia de conocimiento, sombrea la puntuación obtenida en cada dimensión.
- A mayor dimensión del gráfico mejor situación de la empresa.

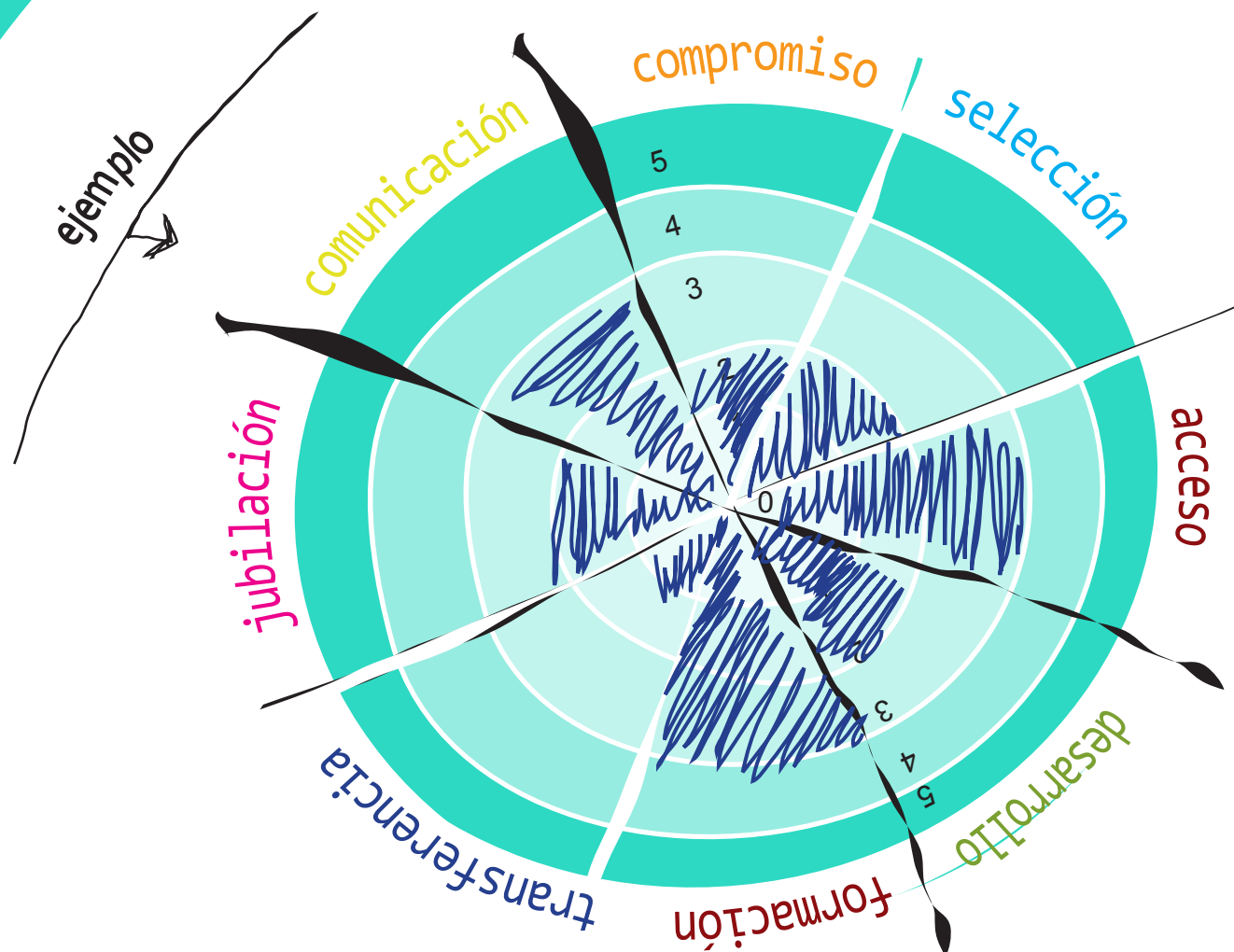
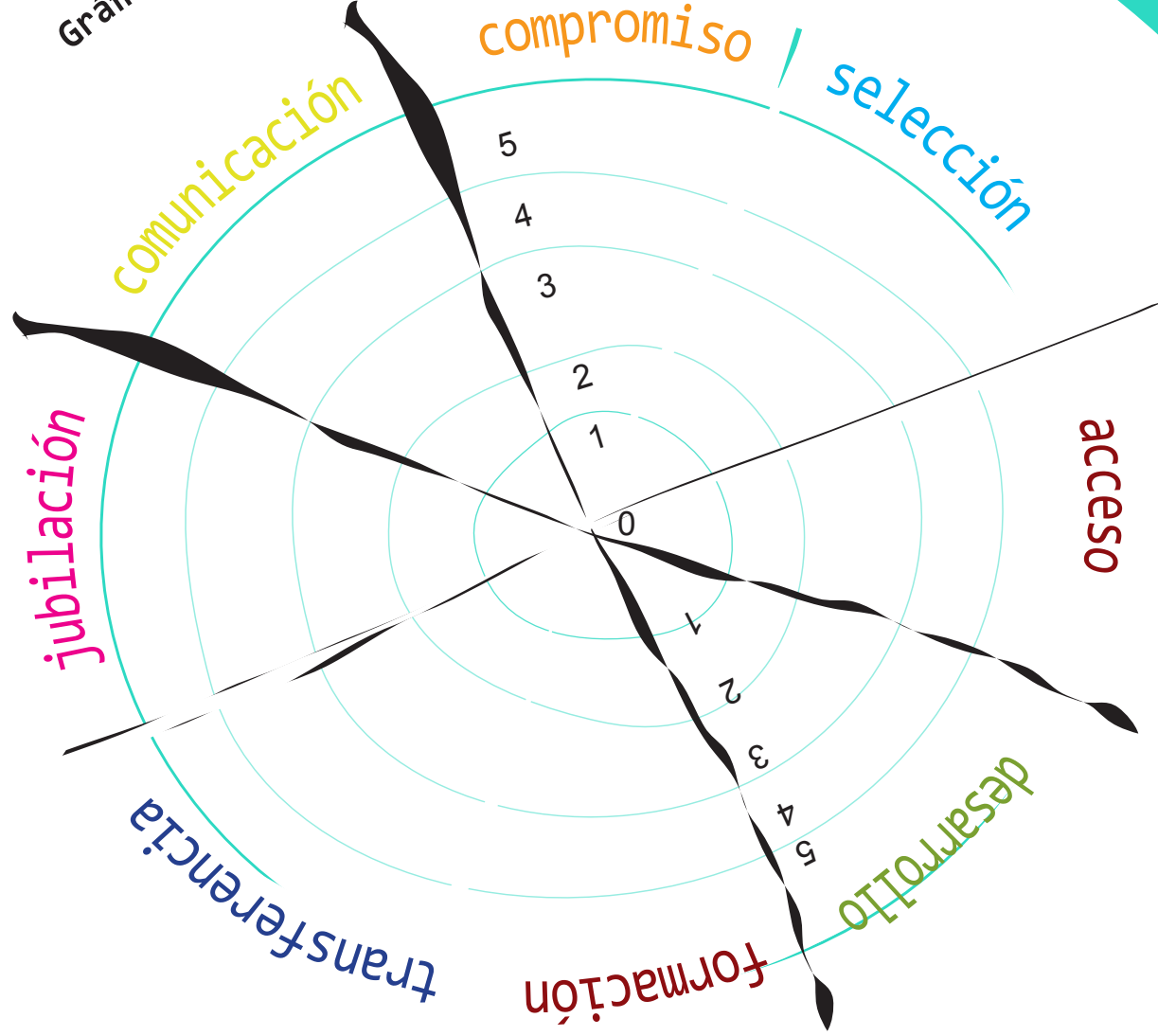


Gráfico de mi empresa



Pasar a la acción

En función de los resultados obtenidos en tu empresa será necesario ir diseñando y poniendo en marcha estrategias y acciones concretas que vayan mejorando la situación actual. Os proponemos algunas ideas para facilitar estas mejoras.

> 1.- Orientaciones para mejorar la situación actual

Dimensión a fortalecer	Propuesta de estrategias de mejora (priorizar)	Acciones para su desarrollo	Evaluación de los avances (semestral/anual)
COMPROMISO y responsabilidad	1.- 2.- 3.-		
PROCESO de selección de personas	1.- 2.- 3.-		
ACCESO a la organización: contratación	1.- 2.- 3.-		
DESARROLLO profesional	1.- 2.- 3.-		
FORMACIÓN	1.- 2.- 3.-		
TRANSFERENCIA de conocimiento	1.- 2.- 3.-		
SALIDA DE LA ORGANIZACIÓN: jubilación / sucesión	1.- 2.- 3.-		
COMUNICACIÓN	1.- 2.- 3.-		

>2.- Iniciativas para mejorar la transferencia de conocimiento intergeneracional

Os proponemos algunas experiencias de interés para fortalecer el intercambio de conocimiento entre las diferentes generaciones que conviven en las empresas. Son iniciativas que, de una u otra forma, ya se están poniendo en práctica en las empresas de Gipuzkoa.

> PRÁCTICAS de TUTELAJE

- ¿En qué consisten? Desarrollo, de forma estructurada/organizada de procesos de tutelaje (mentoring) en la empresa, con enfoques creativos que permiten la transferencia de conocimiento desde las y los tutores a quienes

> MENTORING INVERSO

- ¿En qué consisten? Iniciativas que promueven el cambio de roles dando valor al conocimiento y habilidades de las generaciones más jóvenes. Las personas más veteranas aprenden de las más jóvenes. Las personas con cargos de dirección son quienes escucharían y aprenderían de empleados/as de otros niveles. Se trata de un intercambio de conocimientos técnicos, profesionales y humanos, enriquecedor para todas las personas que integran la organización o el proyecto empresarial, dando valor al conocimiento y las habilidades que las nuevas generaciones pueden aportar a las y los profesionales senior y directivos.

> BANCO/REGISTRO DE CONOCIMIENTO VIRTUAL (3.0)

- ¿En qué consisten? A partir de todo el conocimiento que se genera en la organización, se trata de configurar paso a paso una herramienta, un repositorio en el que se da acceso a la información y el conocimiento relevante facilitado por las personas de la empresa.

> COMUNIDADES DE APRENDIZAJE COLABORATIVO INTERGENERACIONALES

- ¿En qué consisten? Comunidades de aprendizaje donde las personas más adultas pueden compartir sus historias de vida profesional con el resto de trabajadores y trabajadoras, un proceso de intercambio donde se trabaja tanto la experiencia como el conocimiento de las personas más jóvenes. En la comunidad de aprendizaje un grupo de personas aprende en común, utilizando herramientas comunes en un mismo entorno.

> MASTER CLASS centrados en las prácticas intergeneracionales

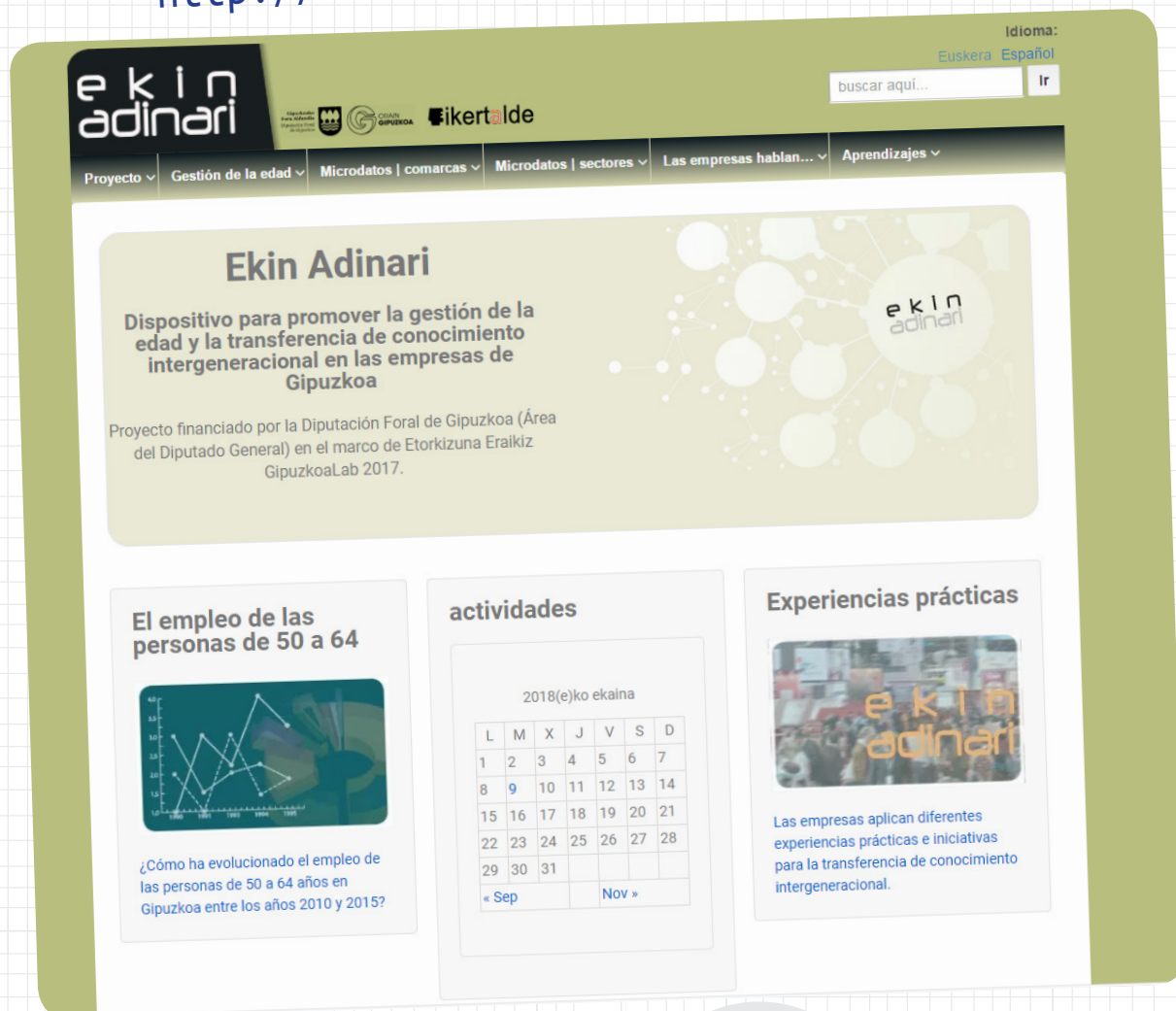
- de Gipuzkoa sobre la relevancia que la gestión de la edad tiene para la mejora de la competitividad de las organizaciones, en la medida en que ayuda a garantizar los empleos existentes, favorece nuevas contrataciones futuras, y fortalece el conocimiento organizacional.

RECURSOS

- * **ATOUTAGE**, Comment developper une action intergénérationnelle? Guide pratique à l'usage des professionnels des secteurs associatif, éducatif, culturel, privé et public. 2010 <http://www.atoutage.be/comment-developper-une-action-intergeneracionnelle-2/>
- * **BC CARE PROVIDERS ASSOCIATION**, Creating care communities: A guide to establishing intergenerational programs for schools, care facilities and community groups. 2009 <http://www.bccare.ca/wp-content/uploads/BCCPA-Intergenerational-Toolkit.pdf>
- * **CIDEC/INNOBASQUE**. Guía para la gestión de la edad en las organizaciones de Euskadi. 2013 https://www.innobasque.eus/microsite/cultura-de-la-innovacion/publicaciones/publicacion-196/DEBEGESA.Guia_informativa.La_gestion_de_la_edad_en_las_organizaciones.2008 http://www.debegesa.eus/es/empresas/fast-gestion-de-la-edad/Guia_ES.pdf
- * **EUROPEAN NETWORK FOR INTERGENERATIONAL LEARNING**, Libro Blanco – Report on Intergenerational Learning and Volunteering. ENIL. Education and Cultura DG. Lifelong learning Programme. http://www.enilnet.eu/Dossier_ENIL_EN2.pdf
- * **FUNDACIÓN BETH JOHNSON**. ¿Cómo sabes que la Práctica Intergeneracional funciona? Una guía para iniciarse en la evaluación de la Práctica Intergeneracional. 2004 <http://envejecimiento.csic.es/documentos/documentos/bethjohnson-comosabes-01.pdf>
- * **Fundación EMPRESAY SOCIEDAD**. 10 propuestas para la participación y liderazgo de las personas mayores en la sociedad. Año europeo del envejecimiento activo. 2012 <http://www.madurezactiva.org/require/archivos/investigaciones/k73UiFcv7BF8l5V5XquyXnRNLYXze1j6L.pdf>
- * **FUNDACIÓN EUROPEA PARA LA MEJORA DE LAS CONDICIONES DE VIDAY LABORALES**.
 - * >La gestión del «factor edad» en las empresas europeas. <http://www.iegd.org/links/pdf/16.La-gestion-del-factor-edad-en-las-empresas-europeas.pdf>
 - * > Guía para una buena práctica en la gestión de la edad. <https://www.eurofound.europa.eu/es>
- * **IMSERO**,
 - * >Libro blanco del envejecimiento activo. 2011 http://www.envejecimientoactivoeuropa.imsero.es/InterPresent1/groups/imsero/documents/binario/8088_8089libroblancoenv.pdf
 - * >Programas intergeneracionales. Guía introductoria. Mariano Sánchez Martínez, Matthew Kaplan y Juan Sáez Carreras, 2010 http://www.aepumayores.org/sites/default/files/Programas_Intergeneracionales_Coleccion_Manuales_Guias_IMSERO_%202010.pdf
- * **MATES – MAINSTREAMING INTERGENERATIONAL SOLIDARITY**, Guía de ideas para la planificación y aplicación de proyectos intergeneracionales. 2009 <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED507360.pdf>
- * **OBRA SOCIAL “LA CAIXA”**, Guía para la dinamización del proyecto intergeneracional 2011 http://www.publicacionestecnicas.com/lacaixa/ebooks/guia_dinamizacion_2011/es.html
- * **THE PENNSYLVANIA STATE UNIVERSITY**, Developing an intergenerational program in your early childhood care and education center. 2003 <http://extension.psu.edu/publications/agrs-089>
- * **UNESCO**, Programas Intergeneracionales: Política Pública e Implicaciones de la Investigación. Una Perspectiva Internacional. Instituto de la UNESCO para la Educación. 2001 <http://www.unesco.org/education/iuie/pdf/intergenspa.pdf>
- * **UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO/EUSKAL HERRIKO UNIBERTSITATEA**. III Encuentro intergeneracional. Las personas mayores transmisoras de conocimiento y experiencia. 19 de noviembre de 2014 <http://www.bizkaia.eus/home2/archivos/DPTO3/Temas/Envejecimiento%20Activo/Dokumentuak/III%20encuentro%20intergeneracional%20hartu%20emanak.pdf?hash=017e0f46168148ebfoab3644290e585a&idioma=EU>

+ info

<http://ekinadinari.ikertalde.com/>



The screenshot shows the website interface for Ekin Adinari. At the top, there is a navigation bar with the logo 'ekin adinari' and 'ikertalde'. The language is set to 'Euskera' and 'Español'. A search bar is present with the text 'buscar aquí...' and a 'Ir' button. Below the navigation bar, there are several menu items: 'Proyecto', 'Gestión de la edad', 'Microdatos | comarcas', 'Microdatos | sectores', 'Las empresas hablan...', and 'Aprendizajes'. The main content area features a large banner for 'Ekin Adinari' with the description: 'Dispositivo para promover la gestión de la edad y la transferencia de conocimiento intergeneracional en las empresas de Gipuzkoa'. Below this, it mentions the project is funded by the Diputación Foral de Gipuzkoa. There are three main sections: 'El empleo de las personas de 50 a 64' with a line graph, 'actividades' with a calendar for October 2018, and 'Experiencias prácticas' with a photo of people and a description of practical experiences.

Idioma:
Euskera Español

buscar aquí... Ir

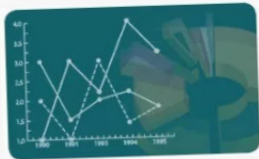
Proyecto ▾ Gestión de la edad ▾ Microdatos | comarcas ▾ Microdatos | sectores ▾ Las empresas hablan... ▾ Aprendizajes ▾

Ekin Adinari

Dispositivo para promover la gestión de la edad y la transferencia de conocimiento intergeneracional en las empresas de Gipuzkoa

Proyecto financiado por la Diputación Foral de Gipuzkoa (Área del Diputado General) en el marco de Etorkizuna Eraikiz GipuzkoaLab 2017.

El empleo de las personas de 50 a 64



¿Cómo ha evolucionado el empleo de las personas de 50 a 64 años en Gipuzkoa entre los años 2010 y 2015?


actividades

2018(e)ko ekaina

L	M	X	J	V	S	D
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

« Sep Nov »

Experiencias prácticas



Las empresas aplican diferentes experiencias prácticas e iniciativas para la transferencia de conocimiento intergeneracional.