

Adecco

Tabla de contenidos

Resumen ejecutivo	4
Introducción	6
El problema del envejecimiento en Europa: datos objetivos.....	8
Evolución demográfica: envejecimiento de la población y aumento de la esperanza de vida	8
Políticas de jubilación anticipada hasta la década del 2000.....	8
El abandono de las antiguas políticas laborales: ¿incentivar políticas de envejecimiento activo?	10
La estrategia de la UE desde el año 2000 y su aplicación en los Estados Miembro: el alargamiento de la vida laboral	10
Medidas vinculadas a la jubilación.....	11
Políticas de incentivación: promover el envejecimiento activo y animar a los trabajadores mayores a trabajar más tiempo.....	12
Lucha contra la discriminación y promoción de la diversidad.....	13
La edad, en el punto más alto de la gráfica de discriminación.....	14
El compromiso de Europa y los Estados Miembro de luchar contra la discriminación	14
Valoración de las nuevas políticas laborales en 2010.....	17
Balance de situación.....	17
El fortalecimiento de políticas públicas para aumentar el índice de empleo de trabajadores mayores	19
Implementar una política a favor de la diversidad de edad en las empresas	21
¿Qué está en juego?.....	21
Medidas esenciales.....	22
Clasificación de los empleados y evaluación de la política de gestión de edad.....	22
Implementar una política de lucha contra la discriminación.....	23
Procedimientos de recursos humanos no discriminatorios en todas las fases de la vida laboral.....	24
Conclusión	28
Política europea 2010-2020	28
2012: El año europeo del envejecimiento activo	28
Epílogo.....	30

Compromiso a favor de un mercado laboral que reúna a trabajadores jóvenes y viejos	30
Bibliografía	32
Otras lecturas	33
Postura de Adecco sobre el Envejecimiento Activo.....	35
Adecco pide a:.....	36
Reconocimientos	37
Sobre Adecco Group	38

Resumen ejecutivo

La Comisión Europea define en su Comunicación de marzo 2010 cinco objetivos medibles para 2020, que deberán ser traspuestos a objetivos nacionales en todos los Estados Miembros. Por lo que respecta al empleo, el objetivo fijado por la Comisión Europea es aumentar la tasa de empleo de la población de edades comprendidas entre 20 y 64 años desde la cifra actual del 69% hasta el 75%, principalmente por medio de una participación más alta de la mujer, más trabajadores mayores y una superior integración de los inmigrantes dentro de la masa laboral.

Con el fin de alcanzar esos objetivos, antes de 2020 los Estados Miembros tendrán que definir estrategias que permitan desarrollar nuevas habilidades y crear trabajos que modernicen el mercado laboral, al tiempo que garanticen el empleo de los trabajadores durante toda su vida.

Cuando analizamos el valor de los trabajadores mayores en el mercado laboral desde distintas perspectivas, la primera parte de este Libro Blanco presenta un cuadro del problema de la edad en Europa. Nos recuerda que Europa se enfrenta a un doble reto: por una parte, la población está envejeciendo, con el riesgo de falta de mano de obra a medida que los niños del baby-boom se acercan a la jubilación; por otra parte, se está produciendo un retraso en la llegada de los jóvenes al mercado laboral. A estos retos hay que añadir las políticas públicas que se implementaron hasta finales de los 90, que favorecieron un acortamiento de la vida laboral, lo cual produjo un desequilibrio entre trabajadores en activo y jubilados, poniendo en peligro los sistemas de seguridad social.

La segunda parte demuestra que desde principios de la década del dos mil, Europa y sus Estados Miembros, conscientes de la necesidad de resolver esos problemas, se han visto obligados a realizar una auténtica revolución en sus políticas laborales: el cambio de unos planes de jubilación anticipada a otros que prolongan la vida laboral. Con el fin de cumplir los objetivos de la Estrategia Lisboa en términos de tasa de desempleo, los distintos Estados Miembros optaron por reformar sus planes de pensiones y/o sus políticas laborales con el fin de procurar el alargamiento de la vida laboral y aumentar la tasa de empleo de las personas más mayores. Desde entonces se ha desarrollado una serie de medidas, que van desde elevar la edad de jubilación y acabar con las jubilaciones anticipadas hasta políticas de incentivación de envejecer en activo y animar a los trabajadores mayores a trabajar más tiempo.

Sin embargo, la situación en 2010 seguía siendo decepcionante, a pesar de los progresos conseguidos en algunos campos: las distintas medidas adoptadas por los Estados Miembros no han logrado llegar al objetivo de Lisboa (una ocupación del 50% entre los trabajadores de 55 a 64 años). Mientras los Estados Miembros insisten en sus esfuerzos para favorecer el empleo de las personas mayores, las empresas también deben desempeñar un papel esencial en la consecución de

dicho objetivo. A mayor abundamiento, prácticas discriminatorias dentro de las empresas dificultan el objetivo de contratar trabajadores maduros.

La tercera parte subraya el compromiso de la Unión Europea y los Estados Miembros de tomar medidas que prohíban a las empresas discriminar, en especial por motivos de edad (tomando en consideración las distintas definiciones de grupos laborales de edad entre países). Así mismo ofrece algunas claves para implementar una política activa contra la discriminación, a favor de la diversidad y la gestión más adecuada de todas las edades. Además de las medidas incentivadoras y las restricciones que impone la ley, las empresas deben comprometerse con una gestión de los recursos humanos basada en la igualdad de trato y la promoción de la diversidad que crea valor: económico (protegiendo la competencia), social (empleo inter-generacional y buen clima social) y estratégico (conservar el know-how).

Con el fin de promover la diversidad de edades, los empresarios deben implantar una política de recursos humanos que impida la discriminación, para garantizar que las prácticas no discriminatorias son la norma a lo largo de toda la vida laboral —tanto en la fase de contratación como en la de gestión de carrera. Para garantizar el empleo de una masa laboral de edad avanzada, las empresas deben comprometerse con una política de gestión para todas las edades, que alimente el know-how de sus empleados, desarrolla sus capacidades con independencia de su edad, promueve la cooperación entre generaciones y tiende a mejorar las condiciones de trabajo. El Año Europeo del Envejecimiento Activo y Solidaridad entre Generaciones (2012) es un marco muy adecuado para llamar la atención sobre este tema y para identificar y difundir las buenas prácticas entre los Estados Miembros.

Las tendencias actuales apuntan hacia una nueva realidad en el empleo. Formas de trabajo antes poco conocidas, como jubilaciones parciales, la iniciativa empresarial “portage salarial¹”, soluciones de agencias de trabajo temporal, o nuevas formas de trabajo como la gestión de transición, con toda probabilidad atraerán en el futuro tanto a trabajadores mayores en activo como a empresas que busquen trabajadores capacitados y experimentados. La edad es una cuestión global que afecta a todos con el tiempo. Ha llegado el momento de valorar la diversidad de edad en la base laboral.

¹ El “Portage Salarial” es una estructura paraguas que ofrece un entorno en el que gente con actividades adecuadas puede desarrollar su trabajo sin necesidad de darse de alta como empresa o verse enredado en las tareas administrativas de los trabajadores autónomos en Francia. Es muy adecuado para gente que trabaje en sectores como Tecnología de la Información y diseño, traducción, consultoría empresarial, editoriales, tele-marketing, venta a comisión y otras ocupaciones similares, ya sea trabajando desde casa como sobre el terreno. Las personas que trabajan en sus propios proyectos a través de un Portage tienen estatus de asalariado, en lugar de autónomo, y por consiguiente no tienen las mismas obligaciones que quienes se han dado de alta como profesionales independientes.

Introducción

El gran mérito de este Libro Blanco es que presenta una visión general de los instrumentos políticos que permitirán a Europa enfrentarse al reto del envejecimiento de su población. Subraya el hecho de que las principales palancas políticas que hacen del envejecimiento de la población una ventaja para los países, más que una desventaja, exigirán nuevas políticas de empleo y gestión de la edad, y no simplemente una reforma de los sistemas de pensiones. De hecho las consecuencias del envejecimiento de la población con demasiada frecuencia siguen reduciéndose a discusiones sobre los sistemas de pensiones y sus potenciales reformas para lograr su supervivencia. Este enfoque es muy limitado y en gran medida insuficiente. En realidad, nuestra mayor esperanza de vida hace que nos replanteemos nuestro modelo de gestión cultural de la vejez y los lapsos de vida social, y la forma en que separamos los periodos activos de los inactivos entre una generación y otra. Con esta perspectiva, el reto que realmente plantea una población envejecida y una mayor esperanza de vida no es sólo el problema de las pensiones, sino principalmente la promoción de una gestión de la edad vinculada al empleo, como proponemos en nuestra investigación interna².

Este Libro Blanco se centra precisamente en la perentoria necesidad de evolucionar desde una simple gestión de la edad hacia una gestión de la diversidad de edades y sus sinergias. Por consiguiente, propone un cambio radical con respecto a las prácticas actuales. Haciendo un uso exhaustivo de las soluciones de jubilación anticipada, hemos hecho de la edad la principal variable de ajuste en las fluctuaciones del mercado laboral. Implementar un cambio de estrategia semejante requiere dos instrumentos: la lucha contra las prácticas discriminatorias relativas a la edad en el trabajo, y el impulso de una gestión preventiva del capital humano a todas las edades.

La tercera parte de este Libro Blanco hace referencia a las herramientas que pueden utilizar las empresas para impulsar el necesario cambio de su estrategia de gestión de la edad. El objetivo es adoptar una nueva estrategia preventiva que apoye la contratación de personas de todas las edades. Solamente una estrategia como ésta tendrá efectos tanto en la disponibilidad de trabajadores mayores como en la demanda empresarial de esos mismos trabajadores. Es más, una vida laboral más larga sólo será viable si esta perspectiva logra ser atractiva para los trabajadores mayores, ofreciéndoles oportunidades dinámicas y sostenibles como final de su carrera. Al mismo tiempo, los trabajadores mayores seguirán siendo atractivos para las empresas, porque serán capaces de mantener y fomentar sus habilidades y experiencias.

Con este nuevo planteamiento, la clave de la gestión de la edad no es la edad, sino la carrera profesional. Los gobiernos de Finlandia y de Holanda han aplicado con éxito esta estrategia y se sitúan entre los países más exitosos de Europa por sus avances en la prolongación de la vida laboral.

² “Los retos de la edad, la jubilación y el empleo. Perspectivas internacionales”. Armand Colin, París 2010.

Por lo tanto, este Libro blanco es un instrumento muy útil en la medida en que propone soluciones para convertir el envejecimiento de la población en una oportunidad y para lograr una mayor solidaridad y concienciación sobre la diversidad de la edad en la sociedad. Al mismo tiempo, describe una forma de remodelar el pacto social entre generaciones sobre pensiones de jubilación y empleo.

Anne-Marie Guillemard

Profesora de sociología en la Universidad Descartes Sorbona de París; miembro del Instituto de la Universidad Francesa y de la Academia Europea de las Ciencias; investigadora del Grupo de Estudios para la Cultura y la Solidaridad en Europa, en el Centro de Estudios de Movimientos Sociales, y autora del libro “Los retos de la edad, la jubilación y el empleo. Perspectivas Internacionales”, Armand Colin París, 2010.

El problema del envejecimiento en Europa: datos objetivos

Evolución demográfica: envejecimiento de la población y aumento de la esperanza de vida

Europa deberá enfrentar grandes cambios demográficos, que se intensificarán en los próximos años, y se convertirán en uno de los principales retos para mantener el crecimiento económico. El continente se enfrenta a una población envejecida, con una esperanza de vida que se ha incrementado más de diez años desde finales de los 60 y, al mismo tiempo, índices inferiores de nacimientos. Se calcula que la población de más de 60 años aumentará en dos millones cada año durante los próximos 25 años.

Pero a partir de 2013-2014, debido a la jubilación de la generación del baby-boom, la población activa de la Unión Europea empezará a disminuir. En la actualidad hay 40 jubilados por cada 100 trabajadores europeos en activo. Las estadísticas muestran que en 2020 habrá 50 jubilados por cada 100 trabajadores en activo, y en 2050 habrá 70.

Los factores citados se traducen en un desequilibrio entre personas activas y retiradas, que está abocado a incrementarse en el futuro y que afectará dramáticamente a los sistemas de seguridad social en Europa. Los gastos ocasionados por el envejecimiento de la población aumentarán, mientras habrá menos personas activas para financiarlos.

Por consiguiente, Europa debe prepararse para hacer frente a un doble escenario: el envejecimiento de la población por un lado, y el riesgo de una falta de masa laboral por otro lado, debido a la jubilación de la generación del boom y la tardía entrada de los jóvenes en el mercado laboral.

Y se añade un nuevo factor a los retos de los países europeos: las políticas laborales aplicadas hasta finales de los 90, que favorecían el acortamiento de la vida laboral, lo que tenía como consecuencia un mayor número de jubilados.

Políticas de jubilación anticipada hasta la década del 2000

Durante los años 70, la crisis económica produjo un aumento de las cifras de desempleo, particularmente entre los jóvenes. Para resolver este problema, la mayoría de las políticas laborales de los Estados Miembro incluían medidas que animaban a los trabajadores mayores a dejar sus empleos con el fin de dar un mayor acceso al trabajo a las nuevas generaciones. Esto no solamente obedecía a una lógica de repartición del trabajo, sino también a la necesidad que tenían las empresas de ajustar sus costes en tiempos de turbulencias económicas.

Por consiguiente, la mayoría de los estados de la UE establecieron programas de jubilación anticipada que animaran a los trabajadores de más edad a retirarse más temprano. Francia implementó dichas medidas, complementadas con el

hecho de que los trabajadores de 58 años o más no estaban obligados a buscar otro trabajo.

Sin embargo, aunque estas políticas permitieron a las empresas ajustar sus plantillas con más facilidad, sus efectos sobre el índice de desempleo de los jóvenes no llegaron a materializarse. La lógica de compartir el trabajo es una ilusión, porque es imposible sustituir un trabajador mayor por uno joven: los jóvenes no sólo carecen de la experiencia y el know-how de los trabajadores mayores, sino que las necesidades que tienen las empresas de habilidades y know-how pueden haber cambiado, debido a que su actividad también haya evolucionado.

A partir de los años 90, las consecuencias de gestionar la los empleados por edad y los errores de acogerse a las políticas de jubilación anticipada se pusieron todavía más de manifiesto, porque el envejecimiento de la población y el descenso de la natalidad inevitablemente llevarían a la quiebra de las políticas sociales y a una enorme falta de trabajo.

El abandono de las antiguas políticas laborales: ¿incentivar políticas de envejecimiento activo?

La estrategia de la UE desde el año 2000 y su aplicación en los Estados Miembro: el alargamiento de la vida laboral

Desde finales de los 90 y ante los efectos del envejecimiento de la población, Europa viene desarrollando una solución que pone el énfasis en la contratación de trabajadores mayores. Se ha vuelto esencial implementar políticas que alarguen la vida laboral, y por consiguiente incrementen el índice de empleo entre las personas mayores.

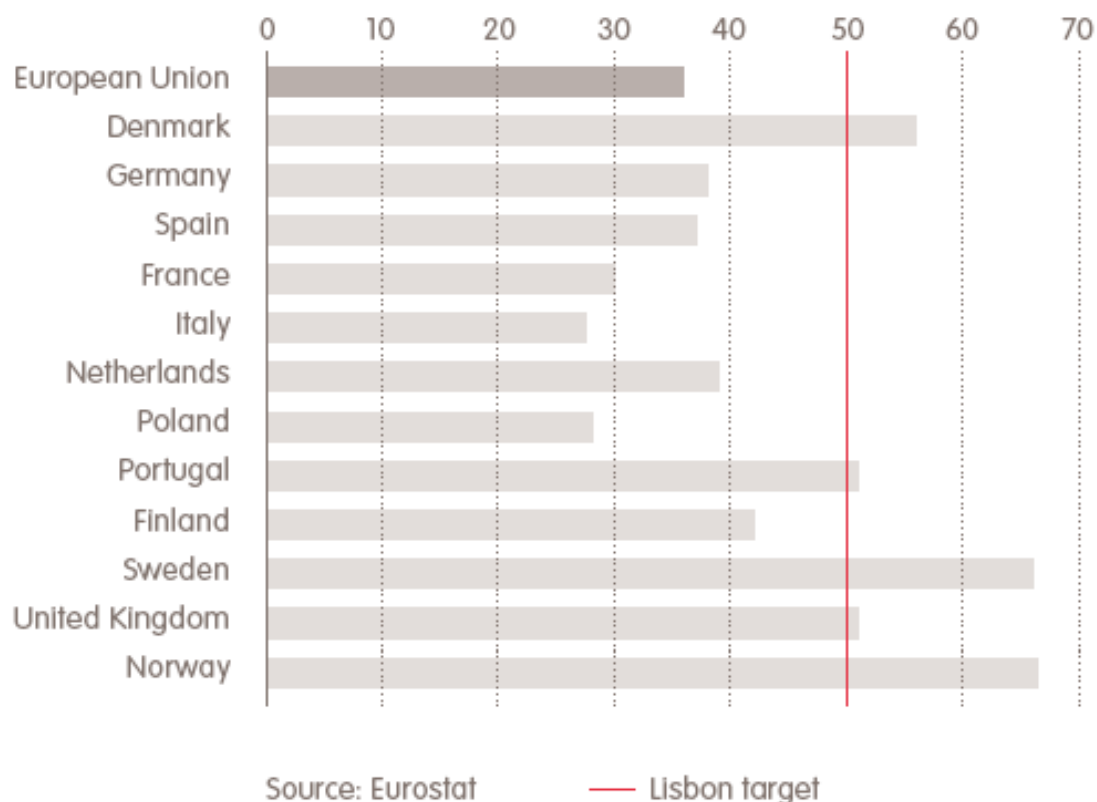
Para los Estados Miembro esto significó una auténtica revolución en sus políticas laborales: pasar de los programas de jubilación anticipada a unos sistemas que fomentan la prolongación de la vida laboral.

En el Consejo Europeo celebrado en Lisboa en marzo de 2000, la UE fijó las líneas de un nuevo objetivo estratégico que reforzaría el empleo, las reformas económicas y la cohesión social. Conocida como la “Estrategia de Lisboa” hizo un llamamiento para que “la Unión Europea sea la economía más competitiva, más dinámica y más basada en el conocimiento del mundo, capaz de conseguir un crecimiento económico duradero con mejoras laborales en cantidad y en calidad, y una mayor cohesión social”. Promovió un aumento de los trabajos de mejor calidad, con el objetivo de conseguir un índice de empleo del 70% de toda la masa laboral activa de Europa. Para conseguir este ambicioso objetivo, el incremento del índice de empleo entre los trabajadores de 55 a 64 años de edad ascendió al primer puesto de la agenda.

Otras instancias de la agenda europea que introdujeron medidas en la misma línea que la Estrategia de Lisboa para favorecer el empleo de las personas mayores fueron los Consejos Europeos de Estocolmo (2001) y de Barcelona (2002), que destacaron la cuestión de los trabajadores mayores como un elemento importante de la agenda política. Desde entonces, el grupo de edades comprendidas entre 55 y 64 años se ha identificado como una de las principales fuentes de mano de obra en el futuro, con el objetivo de elevar el índice medio de ocupación del grupo 55-64 hasta el 50% en 2010.

Como muestra el gráfico adjunto, en 2000 algunos países escandinavos ya han superado este objetivo del 50%, pero para la mayoría este objetivo sigue siendo un reto hoy día.

Tasas de empleo entre los trabajadores mayores por países (año 2000, %)



Esta Estrategia Europea de Empleo ha impulsado reformas en los planes de pensiones y en las políticas laborales en varios estados miembro.

Medidas vinculadas a la jubilación

El primer paso a considerar fue reducir las prestaciones sociales elevando la edad de jubilación y suprimiendo los planes de jubilación anticipada (como sucedió en Alemania, Francia, Reino Unido, Dinamarca, Finlandia y Bélgica).

En Francia, una ley de reforma de las pensiones aprobada en agosto de 2003 introdujo medidas que ampliaban el plazo de contribución necesario para devengar una pensión de jubilación completa, e impuso restricciones para acceder a planes de jubilación anticipada financiados con dinero público.

Todas aquellas medidas tomadas anteriormente para facilitar la jubilación anticipada, como la exención de búsqueda activa de trabajo en Francia, serán derogadas progresivamente (en 2012 la exención de búsqueda de trabajo) o aumentarán las exigencias (jubilación anticipada).

Otros países tomaron otro camino y decidieron modificar la base de cálculo de las pensiones públicas, como fue el caso de Portugal, Austria y Suecia.

Políticas de incentivación: promover el envejecimiento activo y animar a los trabajadores mayores a trabajar más tiempo

Incentivos financieros. Cuando los trabajadores mayores aceptan trabajar más tiempo, los Estados Miembro han optado o bien por pagar un bonus por retraso de la jubilación, como en Italia, o bien por mejorar la pensión de jubilación, como en Francia. En el modelo francés, los trabajadores mayores que deciden seguir trabajando aunque cumplen los requisitos para jubilarse, tienen derecho a recibir una prima en la forma de incrementar un 5% su pensión por cada año adicional que sigan trabajando (con el límite de cuatro años adicionales). Este también es el caso en el Reino Unido, que ofrece un 10% de aumento de la pensión por cada año adicional trabajado, a partir de los 60 años de edad para las mujeres y de los 65 para los hombres.

En Italia, los trabajadores mayores con derecho a jubilación completa que optan por seguir trabajando están totalmente exentos de contribuir a la seguridad social.

De nuevo en Francia, los trabajadores ya jubilados pueden volver al trabajo gracias al programa “combinación trabajo-pensión”, una medida que permite a los empleados combinar su salario con su pensión de jubilación hasta cierto límite. Este límite fue rebajado en 2009 con el fin de hacer la medida todavía más atractiva para los jubilados. Este mismo sistema está en vigor en Suecia desde 1999, cuando se produjo la reforma de las pensiones, que ofreció a los trabajadores mayores la posibilidad de jubilarse mientras seguían trabajando a tiempo parcial.

Plan de fin de carrera. Con el fin de gestionar el fin de carrera y suavizar la transición entre la vida activa y la jubilación, otros países como Austria, España, Francia y Noruega han implementado un plan de “jubilación progresiva” para animar a los trabajadores mayores a continuar trabajando. Ello les permite planificar un período de transición entre el trabajo y la jubilación, reduciendo el número de horas de trabajo al mismo tiempo que se benefician de compensaciones.

Ventajas para las empresas. En Suecia se conceden subsidios que cubren el 75% del salario para empresas que contratan a trabajadores parados mayores de larga duración. En Austria las empresas están exentas de contribución a la seguridad social cuando contratan a empleados de más de 50 años.

Hasta 2009 en Francia había ayudas progresivas para las compañías que contrataban a parados mayores de larga duración. Desde 2011 las empresas que contratan a trabajadores mayores pueden acogerse a una nueva ayuda, con un contrato de profesionalización que incluye períodos de formación.

La reforma de las pensiones y la erradicación de las medidas pensadas para facilitar la jubilación anticipada no son suficiente para mejorar la situación laboral de los trabajadores mayores. También es necesario luchar contra una discriminación que perjudica a los trabajadores mayores y promover su valor añadido, así como el valor añadido de la diversidad de edad.

Lucha contra la discriminación y promoción de la diversidad

La lucha contra la discriminación por edad se enmarca en el contexto de la política europea a favor de un envejecimiento activo.

Demasiado viejo, demasiado caro, insuficientemente preparado, poco motivado, no movable... los estereotipos sobre los trabajadores mayores son abundantes. Ellos mismos han internalizado la idea de que la edad es un elemento negativo cuando se busca un empleo. Como demuestran las investigaciones, esa es la principal razón citada por la gente de más de 55 años que han abandonado la búsqueda activa de empleo.

Las investigaciones realizadas por Anne-Marie Guillemard, socióloga y profesora de la Universidad Sorbona París V, asociada del proyecto Alliances³ y autora de varios libros sobre el empleo de trabajadores mayores, demuestra que la discriminación por edad en el mercado laboral es consecuencia de la política estatal. La discriminación por razón de edad es por encima de todo un prejuicio cultural. “Con sus intervenciones, los gobiernos han afectado a los acontecimientos de la vida al establecer jerarquías y estándares. Las tres etapas sucesivas en la vida (educación-formación, trabajo, jubilación) han sido esculpidas en piedra, junto con la escala relativa de tiempo para cada una de ellas. Cuando se pretende resolver problemas sociales, los grupos de edad se han convertido en el principal modus operandi para las administraciones públicas. Este es el caso cuando las leyes sociales deciden cuál es la edad adecuada para trabajar, la educación obligatoria o la edad para dejar de trabajar y jubilarse”. La clasificación social y política del envejecimiento ha contribuido a estigmatizar la edad en estereotipos negativos. La palabra envejecer se asimila casi siempre a una persona cuyas capacidades van en declive y a personas mayores con deficientes comportamientos mecánicos y humanos en general.

Junto con las políticas de jubilación anticipada, la edad se considera como una variable de ajuste: la posibilidad que se ofrece a los trabajadores mayores para que abandonen el mercado laboral y “dejen sitio a los jóvenes” refuerza la idea de que “el futuro pertenece a la juventud” y que sólo los jóvenes pueden ofrecer el dinamismo y la motivación que necesitan las empresas. Anne-Marie Guillemard subraya que “una consecuencia de las políticas de jubilación anticipada ha sido poner en marcha un proceso por el que los trabajadores mayores son menos valorados, lo que está abocado a afectar también a las generaciones más jóvenes. Si se considera que los trabajadores de más de 55 años son imposibles de colocar y son relegados, sus inmediatos seguidores de más de 50 años pronto serán etiquetados como semi-viejos y se debilitará su posición en el mercado laboral. A menudo se olvida que rebajar la edad efectiva de jubilación aumenta al mismo tiempo la edad social de la siguiente generación. Poco a poco, esta ola de valoración decreciente está afectando también a las personas de cuarenta y tantos años. Por consiguiente, el desarrollo de esta cultura de jubilación anticipada ha dado lugar a un proceso que afecta negativamente a todo el último tramo de la carrera laboral”.

³ Programa “Equal” financiado por el Fondo Social Europeo para la gestión de la edad, dirigido por Adecco Francia en asociación con ACMS, Agirc, ARRCO, CEMS, MCC Mobilités y STEF TFE, y en su versión internacional con el proyecto italiano Pro 45.

En consecuencia, la prohibición de discriminación por edad impuesta a las empresas demuestra un cambio fundamental de estrategia. Los candidatos no pueden ser contratados o despedidos por su edad: la única consideración debe ser que sus capacidades se ajusten o no al perfil requerido.

La edad, en el punto más alto de la gráfica de discriminación

La edad puede ser considerada como uno de los factores de diversidad, pero en cuanto tal es tan único como universal. La edad afecta a todo el mundo en su temporalidad. Una cuestión clave de la edad es la definición de bandas de edad: el término trabajador mayor tiene distintos significados, empezando a los 45 años para algunos y llegando hasta los 70 para otros, con numerosos umbrales en el medio (50, 55, 58, 60, 62, 65, 67). En todas las fases de la segunda parte de la carrera profesional, es necesario anticipar estereotipos relacionados con la edad que puedan llevar a una discriminación real.

En Francia, el Observatorio de la Discriminación de la Universidad de París 1 Sorbona puso de relieve ya en 2006, que la edad es el primer criterio de discriminación en su barómetro o índice de discriminación laboral⁴. Un trabajador manual de entre 48 y 50 años tiene la mitad de probabilidades de recibir una respuesta positiva que un candidato de 30 años, y a nivel directivo el candidato mayor tiene siete veces menos probabilidades de ser considerado. Los empleados profesionales de nivel medio tienen cuatro o cinco veces menos probabilidades de recibir una respuesta positiva.

Desde finales de los 90, la lucha contra la discriminación, en especial por motivos de edad, ha cobrado tanta preponderancia a nivel legislativo y político que hoy ya no puede ser ignorada.

El compromiso de Europa y los Estados Miembro de luchar contra la discriminación

Marco legislativo. Desde 1997, en aplicación del artículo 13 del Tratado de la UE de Amsterdam, los Estados Miembro de la Unión Europea han adoptado unánimemente medidas para luchar contra la discriminación. Las medidas se refieren al principio de igualdad de trato sin discriminación por motivos de raza, origen étnico, religión o creencias, discapacidad, edad u orientación sexual, ofreciendo herramientas para su correcta implementación a nivel internacional.

El 29 de junio de 2000, Europa aprobó la Directiva 2000/43/CE (Directiva RACE) introduciendo el principio de igualdad de trato “para todas las personas independientemente de su raza u origen étnico”. Definir concepto de discriminación por motivos de raza e introdujo sanciones contra la discriminación indirecta. La legislación europea relativa a la no discriminación se promulgó para

⁴ El estudio, encargado por Adia (Adecco Group) del profesor Jean François Amadiou consistió en enviar más de 6000 currículos por año en respuesta a 1.340 ofertas de empleo, y comparar los resultados (invitación a una entrevista) de los candidatos de referencia (varones, de 28-30 años de edad, origen francés por su nombre y apellido, sin fotografía) con candidatos con probabilidades de sufrir discriminación por su edad (varón, de 48-50 años), su sexo y su número de hijos (mujer con tres hijos), su origen (nombre y apellido de origen norteafricano), una discapacidad, o aspecto físico (apariencia poco atractiva).

garantizar unos niveles mínimos de igualdad de trato y protección para todos los que viven y trabajan en Europa, en numerosos aspectos de la vida diaria, en el lugar de trabajo pero también en otras áreas, como educación, atención sanitaria o acceso a bienes y servicios.

El 27 de noviembre de 2000, la Directiva 2000/78/CE estableció un marco general a favor de la igualdad de trato relativa a cuestiones laborales. Introdujo el principio de igualdad de trato en el trabajo y durante la educación-formación con independencia de las creencias religiosas, discapacidad, orientación religiosa y edad, y aplicó definiciones idénticas a las de la directiva sobre igualdad de raza por lo que respecta a la discriminación, el derecho a denunciar y a compartir la carga de la prueba. Autorizó, en casos particulares, diferencias de trato con el fin de salvaguardar la protección de los jóvenes y de los empleados mayores, proveyendo medidas especiales diseñadas para promover la integración de los trabajadores mayores y más jóvenes en el mercado laboral.

En Francia las directivas europeas se traspusieron en la Ley de 16 de noviembre de 2001 sobre lucha contra la discriminación. Esta ley relaciona todos los criterios prohibidos: origen, sexo, tradiciones, orientación sexual, edad, situación familiar, afiliación o falta de afiliación, verificada o no, a una etnia, nación o raza, opiniones políticas, activismo sindical o comunitario, creencias religiosas, apariencia física, apellido y, salvo en el caso de una incapacidad debidamente reconocida por el funcionario de sanidad, el estado de salud o discapacidad. Estos criterios se completaron en 2006 con el embarazo y otras características genéticas. Los campos de aplicación abarcan todos los aspectos de la vida profesional: contratación, contrato, cualificación, salario, acceso a la formación y despido.

El 27 de mayo de 2008, cuando el parlamento francés aprobó una nueva ley para cubrir las lagunas encontradas por la Comisión Europea, que incluían varias disposiciones para adaptar la ley de la UE relativas a la lucha contra la discriminación: puesto que la ley francesa contempla las definiciones de discriminación directa e indirecta, introduce el acoso como una forma de discriminación y alarga la lista de conductas prohibidas.

El texto relativo a las diferencias de trato por causa de edad se ve modificado, poniendo el énfasis en las motivaciones en que puede basarse. Contempla casos que no implican discriminación, cuando son objetiva y razonablemente justificados por un objetivo legítimo, especialmente a favor de la salud y seguridad de los trabajadores, su inserción profesional, seguro de su trabajo, su recolocación o indemnización en caso de despido, y cuando los medios para conseguir este objetivo son necesarios y apropiados.

Por consiguiente, la edad ha entrado en el círculo de las discriminaciones prohibidas: no puede ser un criterio en el proceso de contratación, ni puede ser mencionada en una oferta de trabajo, en un cuestionario de contratación o en una carta de rechazo, toda referencia a discriminación por causas de edad está prohibida en los procedimientos internos y como causa de despido. Cualquier disposición o acción discriminatoria, es nula y da derecho a la víctima a indemnización en un tribunal civil. El autor de un acto discriminatorio también puede ser castigado. En los tribunales civiles, la UE ha introducido la inversión

de la carga de la prueba, que ya no recae exclusivamente sobre el empleado. Por consiguiente, el empleado o el candidato a un puesto de trabajo o actividad formativa debe presentar elementos objetivos que lleven a suponer la existencia de discriminación, ya sea directa o indirecta, y la empresa debe demostrar que su decisión se basa en elementos objetivos, carentes de discriminación. Hoy día un acto de discriminación supone un riesgo para la empresa: puede resultar económica y socialmente contraproducente. Toda actividad discriminatoria representa un peligro para la reputación de la compañía, para diversos actores: empleados, accionistas, clientes, sociedad civil, proveedores, candidatos potenciales. La no discriminación no sólo es una obligación para la empresa, sino también, a través de las acciones que debe tomar para impedirla, una oportunidad para optimizar su gestión de los recursos humanos, anticipándose a las faltas de fuerza laboral, premiando las habilidades que conlleva la edad, alimentando el orgullo de pertenencia y fomentando la motivación.

La trasposición de la directiva RACE (2000/43/EC) en 2000 condujo al establecimiento de autoridades independientes en cada estado miembro para manejar las cuestiones sobre discriminación e igualdad de trato, como el Consejo para la Defensa de Derechos en Francia (antes HALDE, Higher Authority in the Fight Against Discrimination and for Equality). Todas esas autoridades independientes, a menudo de naturaleza regulatoria, de intermediación y de formación —algunas de ellas constituidas mucho antes de la directiva europea— se reunieron en una red europea en 2007 para constituir “Equinet”.

Planes de acción campañas de concienciación en los Estados Miembro. Con el fin de desarrollar la transformación necesaria dentro de las empresas y combatir los perjuicios relacionados con la edad, se han multiplicado las campañas de información y concienciación a nivel europeo y de la UE. Se dirigen a las empresas, animándolas a contratar y conservar a los trabajadores mayores como empleados, al tiempo que animan a los trabajadores mayores a prolongar su vida laboral.

En 1998, Finlandia lanzó una campaña dirigida a promover el trabajo entre las personas mayores, con el lema “la experiencia es una riqueza nacional”. En el Reino Unido, se ha publicado un “Código de Prácticas sobre la Diversidad de Edades en el Empleo”, para concienciar a los empresarios sobre las ventajas de contratar a trabajadores mayores.

En 2006, Francia lanzó un plan de acción a nivel nacional para los trabajadores mayores, inspirado en la campaña de Finlandia. El objetivo de este plan era favorecer la retención y el regreso al trabajo de las personas de más de 50 años, con el fin de alcanzar un índice de empleo del 50% en el grupo de 55-64 años en el año 2010, en línea con los objetivos de la UE. Diseñado para un periodo que abarcaba desde 2006 hasta 2010, se estructuró alrededor de cuatro áreas complementarias de intervención: favorecer la retención de los trabajadores mayores en el mercado laboral, ayudar a la evolución de la comprensión sociocultural, favorecer el regreso al trabajo de las personas mayores, y gestionar el final de la carrera laboral. Sus objetivos eran, entre otros, informar al público en general del valor añadido de los trabajadores mayores para incrementar la concienciación de las empresas sobre la gestión de la edad, extender la práctica de entrevistas y valoración de habilidades como parte de un

programa de segunda etapa de carrera profesional, y desarrollar nuevas formas de contratación.

Ayuda del ESF a las políticas de los Estados Miembro. Para ayudar a los Estados Miembro a implementar la estrategia europea por el empleo, el Fondo Social Europeo (ESF), a través de programas como “Equal”, apoya iniciativas de colaboración en su lucha contra la discriminación y la desigualdad en el centro de trabajo. Estos proyectos, iniciados dentro de un país, deben incluir una parte transnacional para que los socios puedan compartir las buenas prácticas e implantar soluciones innovadoras entre todos.

El ejemplo del Group Adecco France

Group Adecco France consiguió la ayuda de Europa para establecer su política de lucha contra la discriminación desde 2002 hasta 2006. El proyecto “Equal Latitude” permitió, entre otras cosas, la implantación de módulos de formación para luchar contra la discriminación.

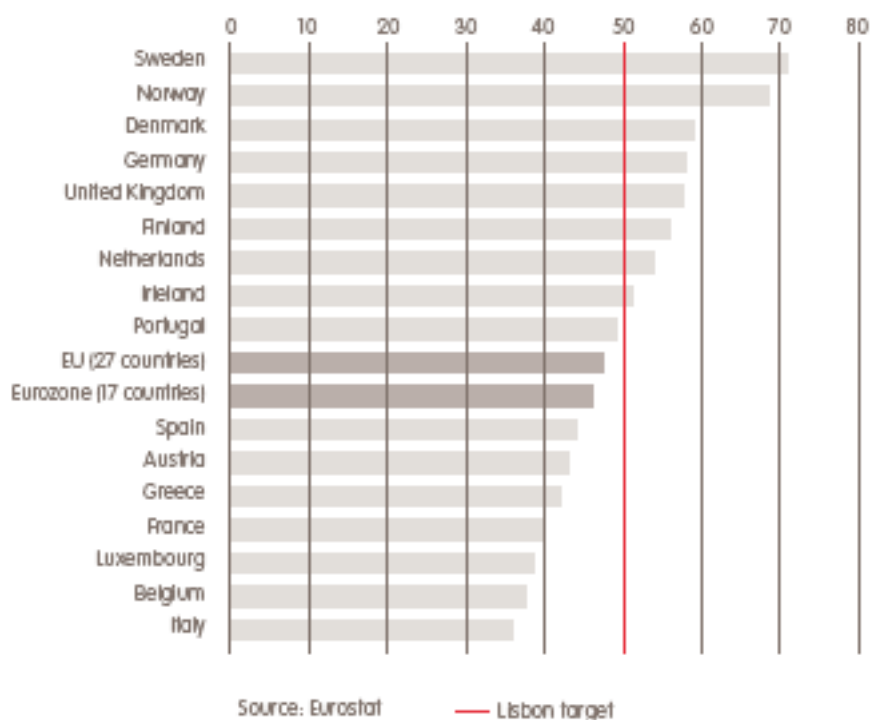
Desde 2005 hasta 2007, el grupo dirige un nuevo proyecto —Alliages—, dirigido más específicamente contra la discriminación por motivos de edad y la valoración de la carrera profesional a lo largo de todas las edades.

Valoración de las nuevas políticas laborales en 2010

Balance de situación

Evolución del índice de empleo de los trabajadores mayores. En 2010, a pesar de las distintas medidas tomadas por los Estados Miembro de la UE, no se consiguió el objetivo del 50% de índice de empleo entre las personas de 55-64 años. El índice de empleo de los trabajadores mayores pasó del 38% en 2000 al 46,3% en 2010, con resultados muy distintos entre países, como se muestra en el gráfico adjunto. Dentro de la UE, el índice de empleo de los mayores de 50 años varía enormemente, dependiendo de la pirámide de edad y las políticas sociales de cada país.

Índice de empleo de 55-64 años en Europa (tercer trimestre de 2010 en %)



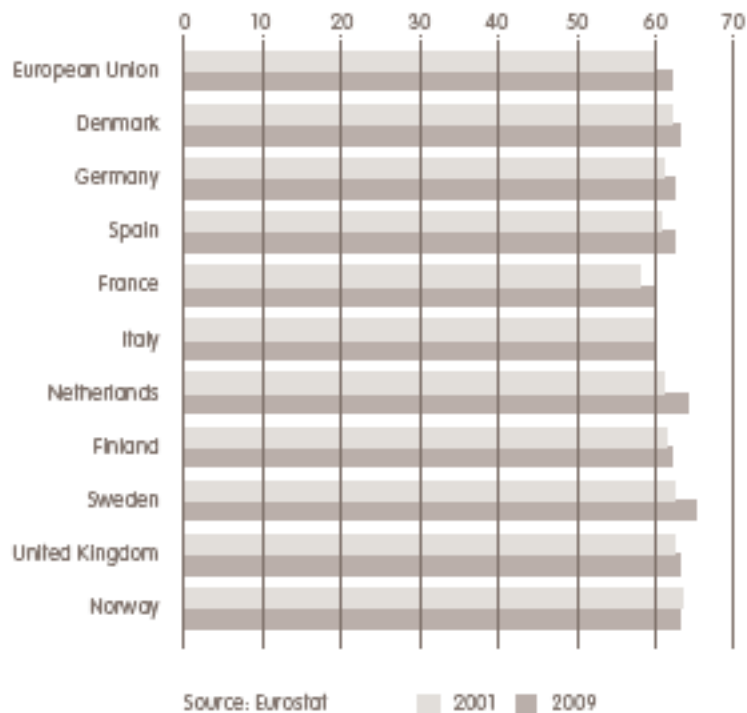
No pueden hacerse comparaciones directas entre los países de la UE puesto que la edad legal para el retiro todavía no se ha estandarizado entre los distintos países. Francia, a pesar de sus recientes reformas, sigue teniendo una edad de jubilación más baja que la mayoría de los demás países. No obstante, consiguió aumentar su índice de empleo entre los trabajadores mayores en diez puntos, desde el 29,4% de 2000 hasta el 39,7% en 2010, todavía muy lejos del objetivo de Lisboa.

Si se comparan con Estados Unidos o Japón, donde el índice de empleo de los trabajadores mayores alcanza el 62%, los índices de empleo europeos siguen siendo relativamente bajos. Otro tanto ocurre con el número de horas trabajadas por los trabajadores mayores, que son aproximadamente un 10% inferior en Europa con respecto a Estados Unidos o Japón.

Edad de jubilación. La edad legal de jubilación varía entre los distintos países de la UE. Va desde los 58 años para las mujeres en Rumanía y Bulgaria hasta los 67 de hombres y mujeres en Dinamarca. En septiembre de 2006, Alemania adoptó un plan de empleo para las personas mayores que eleva progresivamente la edad legal de jubilación desde los 65 hasta los 67 años en 2012.

La edad real de jubilación es distinta de la edad legal, y llega bastante antes: en 2005, por ejemplo, fue en promedio de 58,8 años en Francia y 58,7 años en Italia. El gráfico adjunto muestra que las políticas de empleo han comenzado a dar sus frutos y que la duración de la vida laboral se está ampliando en la mayoría de los países europeos.

Edad real de jubilación



El fortalecimiento de políticas públicas para aumentar el índice de empleo de trabajadores mayores

Como los resultados, en términos de índice de empleo, no son satisfactorios, los Estados Miembro están aplicando nuevas medidas para reforzar su política a favor del empleo de trabajadores mayores: en 2009, Francia optó por legislar para alentar a las empresas a mejorar el índice de empleo de trabajadores mayores y el alargamiento de su vida laboral en condiciones satisfactorias. La ley de 2009 sobre financiación de la seguridad social contempla que desde el primero de enero de 2010, las empresas con una plantilla de más de 50 personas, o pertenecientes a un grupo con una plantilla mínima de 50 personas, estarán sujetas a una penalización en el caso de que no firmen un acuerdo, o hayan establecido un plan de acción a favor del empleo de personas mayores. La multa que se ha de pagar al fondo nacional para el seguro de pensiones, equivale al 1% de la masa salarial, o de los beneficios declarados durante el periodo en el que dicha empresa no tenía en vigor un acuerdo o un plan de acción.

El acuerdo, o el plan de acción, se firma por un máximo de tres años y debe incluir: una cifra objetivo de mantener o contratar trabajadores mayores; acciones a favor de los trabajadores mayores dirigidas a un mínimo de tres áreas a elegir entre seis reguladas por decreto, así como cifras objetivo e indicadores de seguimiento.

Los seis campos de acción propuestos por el legislador cubren todos los aspectos de la gestión de carrera: contratación, desarrollo de habilidades y acceso a la formación, previsión de planes de carrera, mejora de las condiciones

laborales y atención a las demandas de cada puesto, gestión del final de carrera y transición de la vida activa a la jubilación y, finalmente, transferencia del know how y desarrollo del apadrinamiento.

También se tomaron otras medidas desde la derogación de la jubilación automática: desde 2009, los empresarios no pueden jubilar automáticamente a los trabajadores al llegar a los 65 años. La edad de jubilación se pospuso hasta los 60 y los empleados de edades comprendidas entre 65 y 70 años, deben comunicar al empresario cada año si desean seguir trabajando.

En noviembre de 2010 se aprobó una reforma del sistema de pensiones que, además de alargar el tiempo de contribución, estipula el aumento progresivo de la edad legal de la jubilación desde los 60 hasta los 62 años en 2018, así como la edad límite requerida para tener derecho a una pensión completa, que pasará de los 65 a los 67 años.

Otros Estados Miembro también contemplan un aumento progresivo de la edad legal de jubilación. En el Reino Unido subirá desde 65 hasta 66 años en 2020, y de 66 a 68 años en 2046. Desde octubre de 2011, las empresas no podrán desprenderse automáticamente de los trabajadores que haya cumplido 65 años si desean seguir trabajando. En Alemania, la edad legal de jubilación subirá de 65 a 67 años entre 2012 y 2029.

Los acuerdos para una jubilación anticipada que no implique una reducción de la pensión sólo serán posibles para ciertos grupos de trabajadores, como los desempleados de larga duración de más de 58,5 años, las mujeres, personas con una seria discapacidad o inválidos.

Con el fin de mejorar los índices de empleo entre las personas mayores y luchar contra la discriminación, Europa y los Estados Miembro han promulgado leyes y han introducido medidas y acciones que aumentan la concienciación de todos los implicados sobre la necesidad de alargar la vida laboral. Las empresas deben jugar un papel esencial en esta política de empleo y gestión de la edad. ¿Cómo pueden implantar concretamente estas políticas de promoción de la diversidad de edad y gestión de la edad?

Implementar una política a favor de la diversidad de edad en las empresas

¿Qué está en juego?

Las dificultades de los trabajadores mayores para conseguir un empleo son fundamentalmente la consecuencia de prácticas discriminatorias de las empresas. La lucha contra la discriminación es una palanca esencial para aumentar los índices de empleo de los trabajadores mayores, por lo cual los Estados Miembro se han movilizado para introducir una legislación que reconduzca la discriminación, con el objetivo de disuadir las acciones discriminatorias por la aplicación de sanciones.

Más allá de los incentivos y las restricciones previstas en la ley, las empresas deben comprender que comprometerse con la gestión de los recursos humanos basada en la igualdad de trato y la promoción de la diversidad es, por encima de todo, un activo económico, social y estratégico. Las acciones tomadas a favor de los trabajadores mayores son una oportunidad para mejorar la calidad del trabajo y el funcionamiento del mercado laboral en general. La diversidad de perfiles dentro de una compañía y la adecuada gestión dentro de una compañía y la correcta gestión de esa diversidad supone una ventaja real para cualquier empresa.

El reto para las empresas en su gestión de recursos humanos consiste en un cambio de la gestión por edades hacia una gestión donde todas las generaciones trabajan juntas y aprenden unas de otras. Las empresas deben ser atractivas para los trabajadores mayores de manera que vean la ampliación de su vida laboral como una oportunidad de realización que añade valor a sus habilidades más que como una obligación. Si una empresa es capaz de ofrecer a sus empleados una carrera satisfactoria con independencia de su edad, si es capaz de invertir en su formación y en el desarrollo de sus habilidades a cualquier edad y hasta el final de su carrera, los empleados encontrarán la motivación para seguir comprometidos con su trabajo durante un periodo más largo de tiempo.

Una política de recursos humanos de este tipo que fomenta la diversidad de edad y los retos profesionales para todos con independencia de su edad, tiene una gran influencia sobre la atmósfera de una compañía. El concepto de atmósfera social puede parecer inmaterial, pero implica varios fenómenos complejos y acumulativos: motivación de los empleados, conflictos internos, sentimiento de pertenencia, etc. Una atmósfera social negativa implica un coste concreto e inmediato, como huelgas y una elevada rotación del personal, que afectan a la rentabilidad. Cuando los empleados se sienten relegados a partir de cierta edad y cuando saben que su patrono ya no cuenta con ellos para desarrollar nuevos proyectos, pueden sentir que han alcanzado el “final de su vida profesional”. Esto se traduce, entre otras cosas, en una falta de interés por su trabajo y una reconcentración sobre ellos mismos. El peso de la jerarquía, pequeñas frases hostiles (“dada su edad”, “habrían hecho mejor en quedarse

donde estaban”, “cinco años para la jubilación”...) que se centran en el envejecimiento y una pérdida de valor amplifican dicho sentimiento. La falta de motivación, el absentismo y la jubilación anticipada que vienen después son, de hecho, una pérdida neta de habilidades y know how para la empresa.

Aunque la discriminación por motivos de edad es algo real, y a pesar de la necesidad de progresar en términos de gestión de la edad, las empresas reconocen a los trabajadores mayores un valor añadido específico: experiencia, seriedad, eficiencia inmediata, know-how y habilidades de toda la vida, un compromiso más profundo con la empresa, por ejemplo. También son cada vez más conscientes de la pérdida de habilidades y know-how que se produce cuando un empleado mayor se jubila. Un estudio realizado por Dares⁵ demuestra que “el 17% de los empresarios creía que en los próximos años afrontarían la pérdida de ciertas habilidades”. Mantener en el empleo a los trabajadores mayores supone un activo para las empresas si no una necesidad en algunos sectores para evitar la pérdida de know-how y competitividad.

Medidas esenciales

Clasificación de los empleados y evaluación de la política de gestión de edad.

La primera etapa es valorar la estructura demográfica de la empresa, consultando también las encuestas sobre toda la sociedad: conocer la proporción de empleados mayores en relación con los jóvenes, su categoría, los pasos de su carrera dentro de la empresas, su acceso a la formación, su programa de trabajo y otras cosas. Para señalar posibles diferencias en el trato entre empleados debido a su edad. Se debería prestar atención, entre otras cosas, a las horas de formación recibidas por los empleados mayores, ya que demasiadas veces las empresa invierten menos en la formación de los empleados mayores porque temen la menor rentabilidad de su inversión.

La primera etapa aporta una visión sobre si la empresa siempre contrata el mismo tipo de perfiles, y sobre qué grado de diversidad puede encontrarse entre su personal. ¿Están presentes todas las generaciones? ¿Hay una rotación significativa o tienden los empleados a permanecer fieles a la empresa?

La primera etapa también permite a la empresa planificar la jubilación de sus empleados gracias a la gestión individualizada de sus recursos humanos y organizar la transferencia de conocimiento y know-how hacia las generaciones más jóvenes.

Dentro del programa europeo Alliances, Anne-Marie Guillemard perfeccionó un proceso diagnóstico que evalúa la política de gestión de edad de las empresas. En la forma de preguntas con una serie de opciones de respuesta, esta herramienta puede utilizarse como una serie de indicadores sobre la gestión de recursos humanos. La primera serie de cuestiones define el contexto general de la empresa, mientras la segunda trata de cuestiones sobre recursos humanos.

⁵ DARES —Instituto de Investigación del Ministerio de Trabajo Francés— análisis, septiembre 2010: empleo de trabajadores mayores, prácticas de las empresas y difusión de políticas estatales.

“Por medio de una guía de entrevista dirigida a directivos y staff (...) el objetivo era identificar los cambios de mentalidad así como la forma en que se comporta la gente. Los resultados permiten que cada socio se coloque a sí mismo como en un espejo, pero también les permite posicionarse en relación a un ideal de prácticas de gestión de edad”.

Implementar una política de lucha contra la discriminación

“El enemigo de la discriminación es la objetividad y lo que asegura la objetividad son los procesos transparentes”, dijo Louis Schweitzer⁶ en septiembre de 2007, animando a la introducción de una “gestión eficiente de recursos humanos cuyo efecto mecánico es cambiar de la subjetividad a la objetividad, y en consecuencia reducir la discriminación “. La estrategia del cambio gira sobre tres ejes principales: concienciación de la directiva y del staff, formación de la directiva y del staff y comunicación interna.

La formación para la concienciación hace que la gente sea consciente de la naturaleza y los retos de la discriminación en relación con el acceso al empleo. Esta formación para la concienciación debe comenzar centrándose en el marco conceptual ilegal, para después identificar los fenómenos discriminatorios y poner en juego recursos internos y externos. Es mejor que el método elegido sea interactivo y permita la intervención en situaciones reales con las que directivos y especialistas en recursos humanos pueden encontrarse, para que puedan delinear el tipo adecuado de comunicación y los argumentos más adecuados.

Por los que respecta a los estereotipos relacionados con la edad, ¿qué argumentos deberían presentarse para contrarrestarlos?

“Los empleados mayores están menos motivados”. La motivación en el trabajo no tiene nada que ver con la edad, sino con el interés por el trabajo y con una adecuada gestión de la carrera profesional: cuando hay oportunidades de desarrollo en el trabajo, oportunidades para formarse y para diversificar la propia experiencia profesional, la motivación no merma con la edad.

“Los empleados mayores faltan más al trabajo por enfermedad que sus colegas más jóvenes”. Según un estudio realizado por Drees⁷, en Francia entre 2002 y 2003 los empleados de más de 50 años, al contrario, faltaron menos por enfermedad que sus colegas más jóvenes (9% frente a 11%).

“Los trabajadores mayores son menos productivos”. La experiencia y el know-how implican que los trabajadores mayores tienen métodos de trabajo más eficientes y precisos. Así mismo, como demuestra un estudio realizado por Goodwill Management, “se comprueba que los empleados mayores tienen mayor capacidad de adaptación a distintas tareas, y su experiencia compensa con creces los efectos de la edad”. La cooperación entre empleados también es muy importante; una buena distribución de las tareas entre los miembros de un equipo mejora la eficacia general de la empresa.

⁶ Presidente de la Halde —la Alta Autoridad en la Lucha contra la Discriminación y por la Igualdad— 2005 a 2010, ahora Consejo para la Defensa de los Derechos.

⁷ Dirección de investigación, estudios, evaluación y estadística. “El absentismo por enfermedad de los trabajadores mayores” (2007).

Otro factor esencial para la productividad de los empleados es el diseño del centro de trabajo y la mejora de las condiciones de trabajo. Mejorar el centro de trabajo de un empleado mayor para ofrecerle mejores condiciones es también beneficioso para el ambiente general de trabajo de los trabajadores más jóvenes.

Por último, la productividad depende fundamentalmente de la motivación y de la concentración, que no dependen de la edad.

“Los empleados mayores se caros”. Según el estudio realizado en junio de 2007 por Dares —Empleo y trabajo de las personas mayores: de la teoría a la práctica— esta afirmación es difícil de sostener. Los aumentos salariales de los empleados de más de 50 años sólo benefician a los más cualificados, mientras en los demás casos los salarios suelen estancarse y a menudo decrecen.

“Los empleados mayores no son movibles”. La edad por sí misma no es un factor determinante de la capacidad o el deseo de moverse para buscar un trabajo. Lo importante es la duración del destino en el trabajo actual y el peso de la rutina. Por consiguiente la gente que ha estado fija en el mismo puesto durante el mismo tiempo tiene mucha menos capacidad y aptitud para el cambio en la movilidad profesional que quienes han experimentado muchos cambios en su vida profesional, independientemente de su edad.

“La gente mayor es menos adaptable”. La adaptabilidad a un entorno profesional o a la evolución del puesto de trabajo está vinculada al desarrollo de carrera. Si el empleado ha tenido diversas experiencias y ha sido capaz de formarse normalmente, también habrá desarrollado la facultad de adaptarse a distintos entornos.

Procedimientos de recursos humanos no discriminatorios en todas las fases de la vida laboral

Contratación. Es esencial garantizar la igualdad de trato entre todos los candidatos, y asegurarse de que la información recogida puede verificarse en todas las etapas de la contratación.

El riesgo de discriminación ya aparece en los anuncios de empleo: la redacción de una oferta de empleo puede desmoralizar a grupos de edad enteros, especificando, por ejemplo, que el puesto es junior o senior, cuando menciona una banda de edad preferente, la cantidad de experiencia requerida, cualificaciones, sin consideración de la experiencia reunida a lo largo de la carrera del candidato que muy bien podría compensar todas esas especificaciones. Estos criterios podrían llevar a la exclusión, en principio de los candidatos mayores, los de cualificación superior a la requerida, los que tengan menos cualificación o todos aquellos cuyos perfiles poco corrientes no puedan ser fácilmente resumidos en un CV.

El concepto de discriminación se presente en formas diversas: puede ser una discriminación directa, como una oferta de trabajo que especifique una edad mínima o máxima de trabajo. Puede ser una discriminación indirecta, que es más sutil y difícil de identificar, como un procedimiento de contratación que sistemáticamente descarta a cualquier candidato con una cualificación superior a

la requerida, o directamente a cualquier candidato mayor aunque sus habilidades cumplan los requisitos del puesto de trabajo.

Una oferta de trabajo sólo debería concretar las tareas requeridas, las funciones y la cualificación requerida, las habilidades indispensables y el perfil del candidato ideal, y debería evitar sistemáticamente todo criterio no profesional. Cuando se hace referencia al puesto de trabajo, deben responderse dos preguntas: ¿qué relación hay entre la definición del puesto y las habilidades que se requieren? ¿Cómo se valoran esas habilidades?

Después viene la fase de entrevistas, en la que aparece el mayor riesgo de discriminación. Las entrevistas de trabajo deben seguir un protocolo que garantice la igualdad real entre candidatos. Este protocolo y las puntuaciones vinculadas a él deben prever la duración de la entrevista, una serie de preguntas o situaciones profesionales a presentar al candidato, y los principios que subyacen al método de entrevista utilizado.

Cuando se lee un CV, la componente subjetiva puede anteponerse a los criterios objetivos. Para evitar verse influido por criterios relevantes para el cargo, como la edad del candidato, una tabla de análisis de CV ha demostrado ser una herramienta simple y eficiente. Gracias a una tabla de entrada doble (habilidades, requisitos y CV) la persona encargada de la contratación posiciona al candidato según sus habilidades y los requisitos del puesto. Un sistema de notas puede facilitar la clasificación de los candidatos y simplificar el proceso de toma de decisiones. Este ejercicio también es una oportunidad para cuestionar las propias concepciones. ¿Habríamos escogido espontáneamente a este candidato en particular? En caso contrario, ¿por qué no?

Saber cómo presentar la defensa de un candidato ante un directivo o una compañía cliente (en el caso de un intermediario del mercado laboral) es de la mayor importancia para evitar la discriminación y para luchar contra los estereotipos. Además de los contraargumentos citados anteriormente, un método para evitar los estereotipos relacionados con la edad consiste en anticiparse al hecho de que la parte negociadora los pondrá encima de la mesa, subrayando las cualidades que posee el candidato que contradicen esos estereotipos: motivación, seriedad, experiencia, elevada adaptabilidad aprendida de una experiencia profesional variada, que también facilitan la integración del candidato en un equipo.

Ejemplos de Adecco Group

En Alemania, DIS AG, una filial de Adecco Group, introdujo un programa de formación para directivos de agencias que familiariza a los participantes con las tendencias generales sobre el empleo de trabajadores mayores y sus efectos en el mercado laboral. El curso contiene información para compartir con todas las partes interesadas, en particular sus clientes, con el fin de aumentar su concienciación sobre las ventajas de contratar a personas mayores, como pueden personalizarse sus carreras, equilibrio familia-trabajo, etc.

En 2009 y 2010, en Polonia, como parte de un programa de apoyo y formación a desempleados de más de 50 años, Adecco Poland ofreció formación gratuita

para entrevistas, talleres de CV y asesoramiento sobre búsqueda de trabajo y orientación en el mercado laboral.

En Francia, Adia organizó un proyecto llamado 4A, cofinanciado por el FSE, y en asociación con los servicios públicos de empleo y el AFPA, una estructura de formación que ayuda a los desempleados de más de 45 años a encontrar un trabajo fijo. Los candidatos, elegidos por los servicios de empleo y valorados por Adia en función de las necesidades de la empresa, consiguieron aprovechar las ventajas de una valoración de su carrera que validó sus planes profesionales, lo que después les dio la oportunidad de formar parte de cursos de formación antes de encontrar un trabajo.

Gestionar la carrera de los trabajadores mayores. Cuando se ha contratado un candidato es importante ocuparse de su integración en la compañía. La buena gestión tiene en cuenta la diversidad de edad dentro de los equipos. “La gestión intergeneracional” permite a todos los empleados avanzar, desarrollar sus habilidades y contribuir a la eficacia de la compañía. De hecho, manejar a los empleados y conseguir los objetivos debe estar alineado con las necesidades y experiencia de los empleados y propiciar el enriquecimiento mutuo. Un empleado con menos experiencia puede desarrollar sus habilidades más deprisa cuando el equipo se organiza de forma que se fomente la transferencia de habilidades. Por otra parte, los empleados licenciados recientemente podrán traer información nueva que puede interesar a los empleados mayores.

Para actualizar las habilidades de todos los empleados de todas las edades y generaciones, las empresas pueden recurrir a distintas herramientas que apoyan a sus empleados a lo largo de la última etapa de su carrera profesional. En Francia, los empleados de más de 45 años, tienen derecho a una “entrevista de segunda parte de carrera”, cuyo objetivo es “evitar prácticas discriminatorias por causa de edad durante el desarrollo de la carrera y permitir que los empleados planifiquen la segunda parte de su vida profesional, y (...) examinar las perspectivas de desarrollo de la carrera del empleado según sus deseos, y la capacidad de la compañía para satisfacerlas”. (Acuerdo Nacional Interprofesional relativo a la contratación de mano de obra senior, 2005). Desarrollar las habilidades de los empleados, anticiparse a los adelantos técnicos, apoyar al staff en la preparación de sus planes de carrera, proporciona empleados motivados y capacitados a la empresa, con independencia de su edad.

Si para conseguir cambiar las mentalidades y luchar contra los prejuicios es necesario cambiar la opinión de la edad, y recalcar el valor añadido de los trabajadores de los empleados mayores, también es necesario inculcar a los propios empleados mayores el deseo de trabajar durante más tiempo. De hecho, unos empleados acostumbrados a ver cómo sus colegas mayores se jubilan antes de los 60, es probable que no deseen trabajar ellos más tiempo. Por consiguiente, una empresa será atractiva para los trabajadores mayores gracias a una gestión de carrera que valore la experiencia, tenga en cuenta los deseos de los empleados y su bienestar en el trabajo, se comprometa con la mejora de las condiciones laborales y estimule la cooperación entre generaciones.

Ejemplo de Adecco Group

En 2009 en Francia, todas las compañías de Adecco Group firmaron acuerdos o prepararon planes de acción a favor de los empleados mayores: su compromiso con el staff y los empleados temporales se centró principalmente en la contratación, desarrollo de habilidades y acceso a la formación, preparación del final de carrera y tutoría del desarrollo. Para Adecco Group, está en juego el apoyo al staff y a los empleados temporales en una exitosa segunda parte de su carrera.

Conclusión

Política europea 2010-2020

Los países de la UE deben proseguir su esfuerzo en las políticas de empleo para que puedan ofrecer a todas las generaciones trabajos de calidad que permitan a los empleados trabajar en buenas condiciones y desarrollar sus habilidades. Estos esfuerzos son necesarios no sólo para garantizar los sistemas de seguridad social y tener en cuenta el envejecimiento de la población, sino también para superar las crisis económica y financiera que sufre Europa en la actualidad. En 2010, Europa fijó nuevos objetivos en el contexto de “Estrategia Europa 2020”, cuyos objetivos eran “más trabajo y mejor calidad de vida”, según José Manuel Barroso⁸.

La Comisión Europea definió en su Comunicación de marzo de 2010, cinco objetivos medibles para 2020, que deben ser trasladados a objetivos nacionales en los Estados Miembro en las áreas de empleo, investigación e innovación, cambio climático y energía, educación y lucha contra la pobreza.

Por lo que respecta al empleo, el objetivo fijado por la Comisión Europea es aumentar el índice de empleo de la población de entre 20 y 64 años desde la cifra actual del 69% hasta el 75%, principalmente gracias a una mayor participación de la mujer, los empleados mayores y una mejor integración de los inmigrantes dentro de la fuerza laboral.

Con el fin de alcanzar esos objetivos, antes de 2020 los Estados Miembro deberán definir estrategias para desarrollar nuevas habilidades y puestos de trabajo, con el fin de modernizar el mercado laboral al tiempo que garantizan la posibilidad de encontrar un empleo de los trabajadores en cualquier etapa de su vida.

Sólo haciendo esto y luchando contra la discriminación la prolongación de la vida laboral y el aumento del índice de empleo entre los 24 y los 64 años e incluso más, evolucionará y contribuirá al crecimiento de Europa.

2012: El año europeo del envejecimiento activo

En 2012, el Consejo Europeo proclamó el 2012 como “Año del Envejecimiento Activo y la Solidaridad Intergeneracional” para apoyar a los Estados Miembro en sus políticas sobre este tema crucial.

Este año europeo se propone mejorar las iniciativas y buenas prácticas conseguidas a través de la experiencia de los Estados Miembro e impulsar su intercambio. El objetivo también es apoyarles en sus esfuerzos y estimular una concienciación pública.

⁸ Comunicación de la Comisión de la UE sobre “Europa 2020: Una estrategia para crecimiento inteligente, sostenible e inclusivo”.

El año europeo 2012 no pretende sólo promover el envejecimiento activo en el mercado laboral y en los centros de trabajo, sino también dentro de la sociedad en general, luchando contra la exclusión social e impulsando la buena disposición.

Dar acceso al empleo a trabajadores de todas las edades es un factor importante para mantener la solidaridad intergeneracional y el equilibrio socioeconómico a escala europea y global. Implantar estrategias que lo fomenten puede concretarse en una serie de tipos de contrato dependiendo de la legislación y la necesidad de ir más allá de los marcos de referencia actuales. Por consiguiente, formas de trabajo poco conocidas anteriormente, como combinaciones trabajo-jubilación, el “portage salarial”, iniciativa empresarial, agencias de trabajo temporal y nuevas formas de trabajo como gestión de la transición atraerán con toda probabilidad en el futuro tanto a trabajadores mayores activos como a empresas que busquen trabajadores experimentados y capacitados. En el futuro, tendremos que asumir el desarrollo de estas nuevas ofertas para satisfacer las necesidades de todas las partes, puesto que la fluidez del mercado laboral requerirá recursos más eficaces y mejores soluciones para la fuerza laboral.

Epílogo

Compromiso a favor de un mercado laboral que reúna a trabajadores jóvenes y viejos

En los próximos años, la jubilación masiva de quienes nacieron después de la Segunda Guerra Mundial agravará la escasez de mano obra. Hoy día, los empresarios tienen problemas para encontrar trabajadores capacitados que les permitan seguir siendo competitivos a pesar de los altos niveles de desempleo. No obstante, sus reservas para contratar personas mayores siguen siendo altas y persisten los clichés contra éstas.

Aunque el atractivo de las soluciones de jubilación anticipada sigue siendo alto para muchos trabajadores mayores, cada vez más trabajadores mayores desean seguir en activo en el mercado laboral durante algunos años más, ya sea porque les gusta trabajar o por motivos económicos. No obstante, las empresas siguen permitiendo a los trabajadores mayores retirarse bastante antes de la edad de jubilación y rechazan sistemáticamente solicitudes de trabajo de candidatos de más de 50 años. ¿Cómo puede cambiar la percepción que tienen las empresas de los trabajadores mayores y la valoración de sus habilidades, su experiencia y su lealtad a la empresa? ¿Cómo podemos eliminar las barreras que hacen a los trabajadores mayores menos atractivos para la empresa sin poner en peligro el actual equilibrio social, que ha dejado su huella en la actual crisis?

Hoy sabemos que los países que han sabido adaptar políticas de empleo que valoran la aportación de los trabajadores mayores y les permite embarcarse en un final de carrera mejor adaptado a sus necesidades (familia, salud, desarrollo personal) han conseguido mantener e incluso mejorar su índices de empleo de personas de más de 50 años. Los países que mejor están preparando a los trabajadores mayores para una fase de jubilación activa e independiente son los que también ofrecen las mejores perspectivas a las generaciones más jóvenes.

La legislación europea contempla desde hace años todos los tipos de discriminación por motivos de edad, tanto en el empleo como en la formación profesional, pero las actitudes no cambian de un día para otro. Las prácticas sólo cambiarán cuando las empresas hayan asumido por completo la importancia de una fuerza laboral diversificada y cuando hayan descubierto el valor añadido que los trabajadores mayores aportan a la empresa.

Se necesita una nueva actitud hacia la contratación de trabajadores mayores para que los trabajadores maduros sigan trabajando y puedan encontrar condiciones laborales mejor adaptadas a sus necesidades. Iniciativas como las adoptadas por Adecco Group dirigidas a promover una nueva visión y valorar la diversidad de edad son muy bien recibidas.

2012 Año Europeo del Envejecimiento Activo y la Solidaridad Intergeneracional es una oportunidad única para reflejar cómo podemos todos permitir que los trabajadores mayores participen en el mercado laboral hasta la edad legal de jubilación —e incluso después para quienes deseen seguir en activo— en

empleos de calidad, haciendo un mejor uso de sus capacidades y experiencia. Europa no puede permitirse perder su capital humano como viene haciendo desde los años 80.

Anne-Sophie Parent

Secretaria General de AGE Platform Europe. AGE Platform Europe es una red europea de cerca de 165 organizaciones de y para la gente de más de 50 que intenta hacer oír su voz y promocionar los intereses de los 150 millones de ciudadanos mayores en la Unión Europea y aumentar la concienciación sobre los temas que más les afectan.

Bibliografía

Valoriser la diversité des âges,
Guide du Projet Equal Alliances – 2007

Guillemard Anne-Marie:
Les défis du vieillissement, Age, Emploi, Retraite, Perspectives internationales
– Armand Colin, 2010

Guillemard Anne-Marie:
De l'emploi des seniors à la gestion des âges – La documentation
Française, 2006, 111p

Guillemard Anne-Marie:
"Pourquoi l'âge est-il en France le premier facteur de discrimination
dans l'emploi ?" – Retraite et Société n°51 juin 20 07 pp 12–27

Bastiani Guthleber Emilie:
PassAge, Un abécédaire de la gestion des âges, Guide AFMD – 2010
[http://www.afmd.fr/documents/AFMD-GUIDE-GESTION-AGES-
web_compresseen-
ligne.pdf](http://www.afmd.fr/documents/AFMD-GUIDE-GESTION-AGES-web_compresseen-ligne.pdf)

Amadiou Jean-François:
Baromètre ADIA, Observatoire des discriminations – 2006
[http://www.observatoiredesdiscriminations.fr/images/stories/barometre
2006resultats.pdf?phpMyAdmin=6e32dcee8760039a64c94b6379294e26](http://www.observatoiredesdiscriminations.fr/images/stories/barometre2006resultats.pdf?phpMyAdmin=6e32dcee8760039a64c94b6379294e26)

Analyse de la DARES:
Emploi des seniors, pratiques d'entreprises et diffusion des politiques
publiques – 2010
<http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr/IMG/pdf/2010-054.pdf>

Analyse de la DARES:
L'opinion des employeurs sur les seniors: les craintes liées au vieillissement
s'atténuent – 2010
http://www.emploi.gouv.fr/_pdf/dares2010_055.pdf

Etude de la DREES:
Les arrêts de travail des seniors en emploi – 2007
<http://www.sante.gouv.fr/IMG/pdf/article200702.pdf>
Guide A compétences Egales:

Cadres seniors, recruter sans discriminer – 2009

<http://www.acompetenceegale.com/netkali/netkali.aspx?IdItem=115&IdDoc=84&IdLangue=1>

Etude Goodwill Management:

Diversité du capital humain et performance économique – 2007–2010

<http://www.goodwill-management.com/images/stories/pdf/missiondiversite-et-performance-ims-goodwill-management-11-2010.pdf>

Communication from the European Commission:

“Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth”,

http://ec.europa.eu/europe2020/documents/related-document-type/index_en.htm

Otras lecturas

<http://ec.europa.eu/social/ey2012.jsp>

Website of the EU Commission on the European Year for Active Ageing and Solidarity between Generations 2012.

<http://www.age-platform.org>

AGE Platform Europe is a European network of around 165 organisations of and for people aged 50+ which aims to voice and promote the interests of the 150 million senior citizens in the European Union and to raise awareness on the issues that concern them most.

<http://www.equineteurope.org/266.html>

Equinet, the European Network of Equality Bodies, brings together 33 organisations from 28 European countries, empowered to counteract discrimination as a national equality body across the range of grounds including age, disability, gender, race or ethnic origin, religion or belief, and sexual orientation.

<http://www.socialplatform.org>

The Platform of European Social NGOs (Social Platform) is the alliance of representative European federations and networks of non-governmental organisations active in the social sector.

http://ec.europa.eu/europe2020/index_en.htm

The EU Commission’s website on “Europe 2020”.

<http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home>

For detailed statistics on EU countries.

<http://www.vectorat.com>

Observatory on age, diversity & work: how to inform, understand and act. One of the activities of the Equal Alliances project (2005–2008)

Es hora de gestionar la edad



with the support of the European Social Fund.

Postura de Adecco sobre el Envejecimiento Activo

El envejecimiento activo puede acabar siendo una situación muy ventajosa para Europa

En 2050, casi uno de cada tres ciudadanos europeos tendrá más de 65 años. el cambio demográfico y el envejecimiento de la población es uno de los mayores desafíos que puede afectar a la estructura económica de la UE a lo largo de las dos próximas décadas, debido a su repercusión sobre los mercados laborales, sistemas de pensiones y finanzas estatales.

Adecco, por lo tanto, da la bienvenida y apoya plenamente la decisión de la UE de nombrar a 2012 el Año Europeo del Envejecimiento Activo y la Solidaridad entre Generaciones.

Al mirar hacia el futuro, a la acción positiva y concertada ante el envejecimiento activo en 2012 y más adelante, Adecco desea subrayar que:

El envejecimiento activo exige soluciones y políticas laborales flexibles. Necesitamos mejorar el potencial de movilidad y apoyar con más fuerza soluciones laborales flexibles, accesibles e inclusivas.

El envejecimiento activo puede ser una de las soluciones para afrontar la escasez de habilidades de Europa. Necesitamos asegurar que se pueden satisfacer las necesidades del mercado laboral y retener o reciclar a nuestra fuerza laboral madura.

El envejecimiento activo es una contrapartida necesaria a una vida laboral obligatoriamente más larga. Necesitamos integrar la formación y el aprendizaje de toda la vida en políticas de envejecimiento activo para asegurar que la gente madura está mejor preparada y motivada para permanecer en el trabajo durante más tiempo.

Las agencias temporales son un componente integral para facilitar e implementar el envejecimiento activo en el mercado laboral de la UE. Necesitamos políticas a nivel nacional y de la UE que apoyen la potencial aportación que podemos hacer al envejecimiento activo y al desafío demográfico en general.

Año Europeo 2012

Objetivos de Envejecimiento Activo de la UE:

Aumentar la concienciación

Estimular el debate, intercambiar información y buenas prácticas

Ofrecer un marco para la acción

Eliminar barreras, especialmente con respecto al empleo

Adecco pide a:

1. Las instituciones europeas, los Estados Miembro, los agentes sociales y las empresas que adopten el Año Europeo para el Envejecimiento Activo y la Solidaridad entre Generaciones 2012 y tomen la iniciativa para cambiar actitudes hacia el envejecimiento activo.
2. La Comisión Europea implementar de forma proactiva y llevar a cabo los objetivos del Año Europeo 2012, en especial la Comisión Europea debería:
 - Reconocer e integrar la importancia de soluciones laborales flexibles y accesibles en un marco para la acción sobre el envejecimiento activo.
 - Comprometerse con medidas concretas sobre estructuras y enfoques flexibles y accesibles en el mercado laboral que motiven y capaciten a las personas mayores a continuar trabajando hasta que lo deseen.
 - Proponer objetivos de empleo concretos para los trabajadores mayores divididos por género y apoyar el desarrollo por parte de los socios sociales europeos y las empresas de iniciativas dirigidas a apoyar el envejecimiento activo.
3. Los Estados Miembro de la UE que reconozca e integre en sus políticas de mercado laboral la potencial contribución de las agencias de empleo temporal para enfrentarse al desafío demográfico. En especial, los Estados Miembro de la UE deberían:
 - Adaptar las reformas del mercado laboral para afrontar el desafío demográfico y asegurar la flexibilidad y la accesibilidad permitiendo una variedad de acuerdos contractuales mientras se proporciona una seguridad notable.
 - Apoyar programas que posibiliten la transición del empleo a la jubilación a través de opciones de jubilación por etapas, trabajo a tiempo parcial y horarios flexibles.
 - Reforzar la cooperación entre los servicios de empleo públicos y privados para aumentar la fluidez de la fuerza laboral e integrar y retener a más gente en el mercado laboral.
 - Adoptar regulaciones sobre pensiones y legislación laboral para apoyar a los que deseen trabajar durante más tiempo.
 - Invertir en iniciativas sociales para mejorar la posibilidad de empleo de los desempleados maduros.

“Promocionar el envejecimiento activo significa crear mejores oportunidades de forma que las mujeres y los hombres mayores puedan jugar un papel en el mercado laboral...”⁹

⁹ Decisión del Parlamento Europeo y del Consejo del Año para el Envejecimiento Activo y la Solidaridad entre Generaciones (2012) Bruselas, 8 de julio de 2011

Reconocimientos

Autor

Florence Descamps, responsable de Temas de Envejecimiento Activo, Groupe Adecco France.

Colaboraciones

Bettina Schaller, Group Public Affairs Adecco Group y Bruce Roch, Director de Responsabilidad Social Corporativa de Groupe Adecco France.

Un agradecimiento especial por su valiosa aportación a Anne-Marie Guillemard, socióloga, profesor en Paris V-Sorbonne y socia del proyecto Alliages, y a Anne-Sophie Parent, Secretaria General de AGE Platform Europe.

Gracias a Cécile Alhinc-Camy y Béatrice Mathieu de la División contra la Discriminación de Groupe Adecco France, a Lilian Furrer de Comunicaciones de Grupo de Adecco Group y a los colegas a cargo de Asuntos Públicos, Responsabilidad Social Corporativa y Directores de Recursos Humanos en toda la red Adecco Group Europe.

Y nuestro agradecimiento al Fondo Social Europeo por su apoyo al Programme Equal Alliages del que Adecco fue promotor en 2005-2008 y que ha proporcionado las bases para esta publicación, y a Mounia Chbani, Director de MCC Mobilités.

Sobre Adecco Group

Adecco Group es el proveedor líder de soluciones HR. Con aproximadamente 33.000 empleados y más de 5.500 filiales, en más de 60 países y territorios en todo el mundo, ofrecemos una amplia diversidad de servicios, conectando a más de 750.000 asociados con más de 100.000 clientes cada día.

Los servicios que ofrecemos se enmarcan dentro de las categorías amplias de personal temporal, colocación permanente, transición de carrera, desarrollo de talento y soluciones de gestión de fuerza laboral, así como subcontratación y consultoría.

Al crear un mayor número de opciones en el terreno laboral, damos cauce al potencial de los individuos, las empresas y la sociedad en general, creando las condiciones fundamentales para la adaptabilidad y el éxito. Ayudamos a las personas a encontrar trabajo, apoyamos a las compañías en su ciclo de vida y hacemos una contribución positiva a la sociedad al sostener la capacidad de empleo de los trabajadores. Nos esforzamos para fomentar y mejorar el papel clave que jugamos a escala global.

Adecco Group tiene su sede en Zurich-Glattbrugg, Suiza y somos una compañía del Fortune Global 500 que cotiza en la SIX Swiss Exchange.