



Oficina
Internacional
del Trabajo
Ginebra

Informe del Simposio Internacional
de la OIT sobre

Respuestas del sector empresarial al reto demográfico

Ginebra, $\frac{28}{29}$ abril 2009



Informe del Simposio Internacional
de la OIT sobre

**Respuestas del sector
empresarial al reto
demográfico**



Ginebra, **28**
29 abril 2009

Copyright © Organización Internacional del Trabajo 2009

Las publicaciones de la Oficina Internacional del Trabajo gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derecho de Autor. No obstante, ciertos extractos breves de estas publicaciones pueden reproducirse sin autorización, con la condición de que se mencione la fuente. Para obtener los derechos de reproducción o de traducción, deben formularse las correspondientes solicitudes a Publicaciones de la OIT (Derechos de autor y licencias), Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza, o por correo electrónico a pubdroit@ilo.org, solicitudes que serán bien acogidas.

Las bibliotecas, instituciones y otros usuarios registrados ante una organización de derechos de reproducción pueden hacer copias de acuerdo con las licencias que se les hayan expedido con ese fin. En www.ifrro.org puede encontrar la organización de derechos de reproducción de su país.

ISBN 978-92-2-322655-8 (edición impresa)

ISBN 978-92-2-322656-5 (web pdf)

Primera edición 2009

Publicado también en francés: *Rapport du Symposium de l'OIT sur les actions menées par les entreprises pour relever le défi démographique* [ISBN 978-92-2-222655-9 (edición impresa), 978-92-2-222656-6 (web pdf)] Ginebra, 2009, y en inglés: *Report of the ILO Symposium on the Business Responses to the Demographic Challenge* [ISBN 978-92-2-122655-0 (edición impresa), 978-92-2-122656-7 (web pdf)] Ginebra, 2009.

Datos de catalogación de la OIT

Las denominaciones empleadas, en concordancia con la práctica seguida en las Naciones Unidas, y la forma en que aparecen presentados los datos en las publicaciones de la OIT no implican juicio alguno por parte de la Oficina Internacional del Trabajo sobre la condición jurídica de ninguno de los países, zonas o territorios citados o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras.

La responsabilidad de las opiniones expresadas en los artículos, estudios y otras colaboraciones firmados incumbe exclusivamente a sus autores, y su publicación no significa que la OIT las sancione.

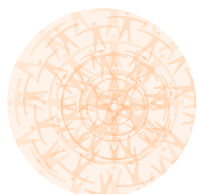
Las referencias a firmas o a procesos o productos comerciales no implican aprobación alguna por la Oficina Internacional del Trabajo, y el hecho de que no se mencionen firmas o procesos o productos comerciales no implica desaprobación alguna.

Las publicaciones y los productos electrónicos de la OIT pueden obtenerse en las principales librerías o en oficinas locales de la OIT en muchos países o pidiéndolas a: Publicaciones de la OIT, Oficina Internacional del Trabajo, CH-1211 Ginebra 22, Suiza. También pueden solicitarse catálogos o listas de nuevas publicaciones a la dirección antes mencionada o por correo electrónico a: pubvente@ilo.org.

Vea nuestro sitio en la red: www.ilo.org/publns.



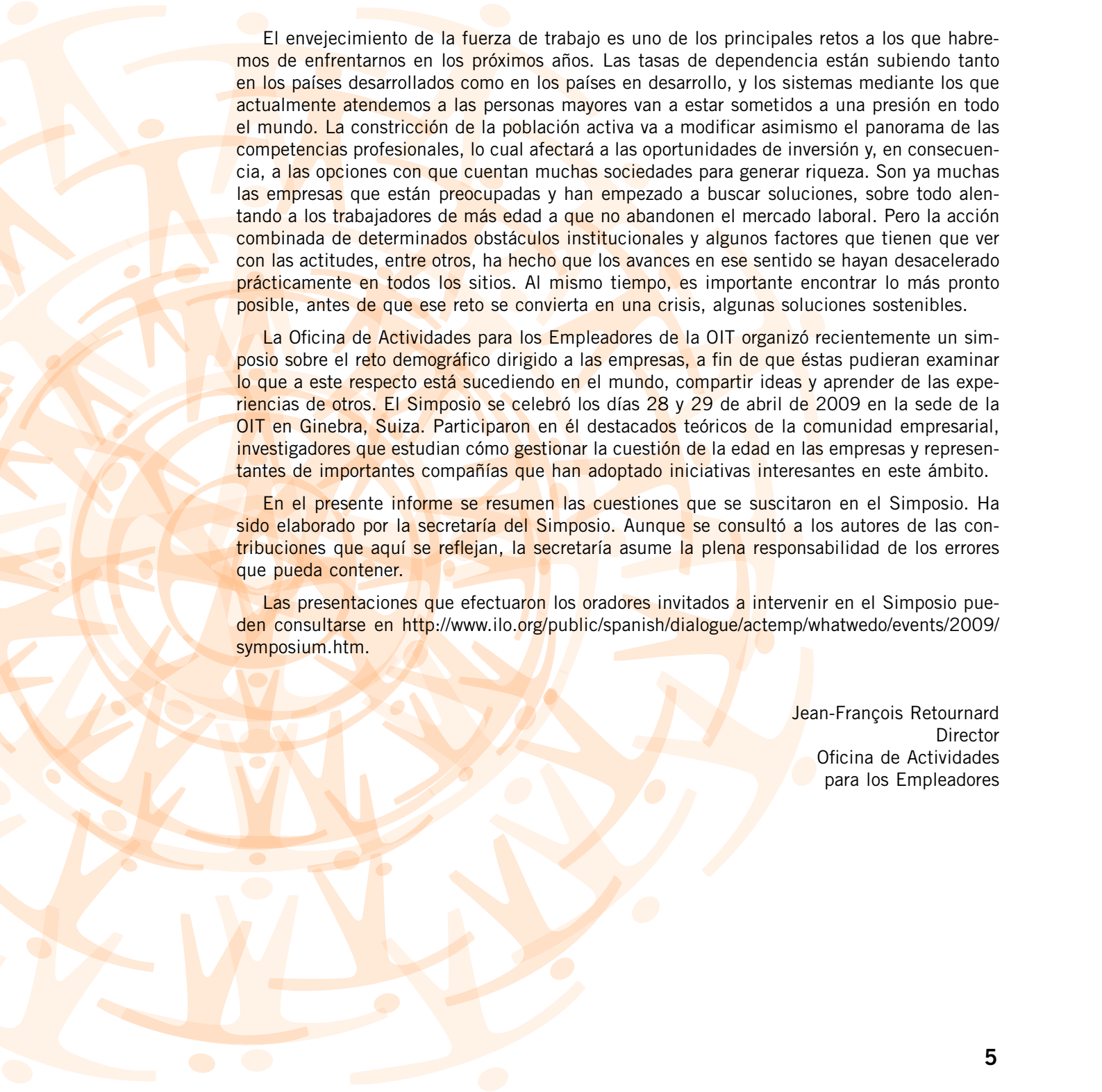
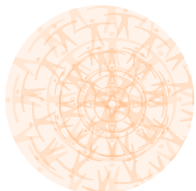
ÍNDICE



Presentación	5
Sesión 1 El reto demográfico	7
Sesión 2 Políticas públicas: qué hemos aprendido hasta ahora	11
Sesión 3 Cómo gestionar una fuerza de trabajo de más edad	15
Sesión 4 Nuevas actitudes	17
Sesión 5 Iniciativas en los centros de trabajo	19
Taller sobre cuestiones intergeneracionales	23
Hacia una agenda empresarial	27
Lista de participantes	31
Programa	35



PRESENTACIÓN



El envejecimiento de la fuerza de trabajo es uno de los principales retos a los que habremos de enfrentarnos en los próximos años. Las tasas de dependencia están subiendo tanto en los países desarrollados como en los países en desarrollo, y los sistemas mediante los que actualmente atendemos a las personas mayores van a estar sometidos a una presión en todo el mundo. La constricción de la población activa va a modificar asimismo el panorama de las competencias profesionales, lo cual afectará a las oportunidades de inversión y, en consecuencia, a las opciones con que cuentan muchas sociedades para generar riqueza. Son ya muchas las empresas que están preocupadas y han empezado a buscar soluciones, sobre todo alentando a los trabajadores de más edad a que no abandonen el mercado laboral. Pero la acción combinada de determinados obstáculos institucionales y algunos factores que tienen que ver con las actitudes, entre otros, ha hecho que los avances en ese sentido se hayan desacelerado prácticamente en todos los sitios. Al mismo tiempo, es importante encontrar lo más pronto posible, antes de que ese reto se convierta en una crisis, algunas soluciones sostenibles.

La Oficina de Actividades para los Empleadores de la OIT organizó recientemente un simposio sobre el reto demográfico dirigido a las empresas, a fin de que éstas pudieran examinar lo que a este respecto está sucediendo en el mundo, compartir ideas y aprender de las experiencias de otros. El Simposio se celebró los días 28 y 29 de abril de 2009 en la sede de la OIT en Ginebra, Suiza. Participaron en él destacados teóricos de la comunidad empresarial, investigadores que estudian cómo gestionar la cuestión de la edad en las empresas y representantes de importantes compañías que han adoptado iniciativas interesantes en este ámbito.

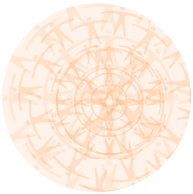
En el presente informe se resumen las cuestiones que se suscitaron en el Simposio. Ha sido elaborado por la secretaría del Simposio. Aunque se consultó a los autores de las contribuciones que aquí se reflejan, la secretaría asume la plena responsabilidad de los errores que pueda contener.

Las presentaciones que efectuaron los oradores invitados a intervenir en el Simposio pueden consultarse en <http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/whatwedo/events/2009/symposium.htm>.

Jean-François Retournard
Director
Oficina de Actividades
para los Empleadores

SESIÓN 1

EL RETO DEMOGRÁFICO



Moderador

Sr. Raymond Torres, Director, Instituto Internacional de Estudios Laborales, OIT

Participantes

Sra. Azita Berar-Awad, OIT

Dra. Nicola Hülskamp, Institut der deutschen Wirtschaft

Sra. Esther Busser, Confederación Sindical Internacional (ITUC)

Sr. Jean-Pierre Richard, Asesor del Institut Manpower pour l'Emploi

Cuestiones más destacadas

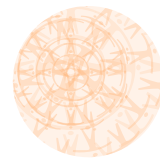
El nuevo contexto demográfico

La Sra. Azita Berar-Awad, directora del Departamento de Políticas de Empleo de la OIT, explicó que la combinación de diversos factores, como la mayor esperanza de vida y el descenso de las tasas de fecundidad y mortalidad, ha tenido como consecuencia un envejecimiento de la población mundial. La oradora añadió que la población está creciendo, y al crecer envejece, y aunque es posible que los efectos de ese proceso no se dejen sentir al mismo tiempo en todos los países, los datos que tenemos indican con claridad que el envejecimiento de la población está afectando a todas las regiones del mundo, si bien con ritmos y horizontes temporales diferentes. Estas tendencias, afirmó, tendrán en el futuro una enorme repercusión sobre la fuerza de trabajo, el funcionamiento de la economía, las pautas de la migración y los sistemas de seguridad social y pensiones en todos los continentes.

La Sra. Berar-Awad presentó las previsiones de las Naciones Unidas sobre la población mundial, que indican que en el año 2050 habrá crecido en más de 2 mil millones, lo que representa un incremento superior a la tercera parte de la población actual. Este au-

mento de la población mundial se concentrará más en las regiones menos desarrolladas, regiones que hoy padecen altos niveles de desempleo, niveles de ingresos más bajos e incluso menos protección social. Según las previsiones de la OIT, a lo largo de los próximos cuarenta años la población en edad de trabajar se incrementará en un 30 por ciento en esos países, y el número de mayores de 65 años se triplicará. Al mismo tiempo, añadió la oradora, en el mundo desarrollado la población en edad de trabajar experimentará un rápido descenso. Estos cambios podrán apreciarse hacia 2020, año en el que casi dos tercios de la fuerza de trabajo estarán en Asia, mientras que a Europa y Norteamérica juntas les corresponderá sólo un 15 por ciento. Esta nueva situación tendrá claras consecuencias sobre las empresas y sobre la sociedad en general.

Uno de los principales problemas a los que habrá de enfrentarse la comunidad empresarial es el desajuste entre lo que las empresas necesitarán y lo que podrá ofrecer la fuerza de trabajo del futuro. La Sra. Berar-Awad señaló que ese desajuste va a suponer una escasez de cualificaciones en algunos sectores clave, lo cual puede traducirse en más competencia entre las empresas, y entre los países, para atraer a los trabajadores mejor preparados. Esa escasez de competencias



se resolverá en parte gracias a la inmigración, pero también habrá que prestar mucha atención a diversificar la fuerza de trabajo, mejorar la calidad de algunas ocupaciones actuales y, sobre todo, plantear el empleo y la empleabilidad desde un punto de vista más amplio, el del ciclo vital.

Para afrontar estos nuevos retos es necesario en primer lugar entender en qué consisten y en qué aspectos puede ayudar más la comunidad empresarial. Es importante que las prácticas empresariales actuales evolucionen, pero tiene que haber cambios también en el desarrollo social, el perfeccionamiento de las tecnologías y la elaboración de una agenda integrada para las políticas públicas. En este último ámbito, añadió la oradora, el auténtico reto será cómo generar empleo e ingresos suficientes y cómo financiar las transferencias sociales promoviendo a la vez el trabajo decente y una vida digna para todos los grupos de edad.

Un reto positivo

La Sra. Esther Busser, de la Confederación Sindical Internacional (ITUC), recordó a los asistentes que el reto demográfico es en sí un reto positivo y debemos considerarlo como una oportunidad. Es el resultado de que la gente vive más y con más salud, añadió, y en tanto que sociedad hemos de estar orgullosos de ello. La tarea que tenemos por delante es, así pues, hallar la mejor manera de manejar esta nueva situación de un modo que sea justo y factible tanto para los países en desarrollo como para los desarrollados.

Ambos grupos de países, desarrollados y en desarrollo, tendrán que afrontar diversos retos relacionados con una situación demográfica cambiante, pero, subrayó la Sra. Busser, esos retos no serán los mismos para unos y otros. En los países desarrollados escasearán los trabajadores cualificados, aumentará la inmigración y habrá problemas para los sistemas de seguridad social y pensiones. Los países que se enfrenten a desafíos de este tipo tendrán que encontrar la forma de mantener sus niveles de desarrollo económico y social a pesar de ese rápido envejecimiento de la población.

En los países en desarrollo, el envejecimiento se producirá en el contexto de una

pobreza muy extendida, y ello hará que sea más difícil gestionarlo. Esto es especialmente aplicable a la necesidad de ofrecer algún sistema de seguridad social y asistencia sanitaria a una población que está creciendo pero al mismo tiempo envejeciendo. Para estos países, el reto consistirá en extender los derechos básicos a todos los ciudadanos al mismo tiempo que se abordan los problemas derivados de una mayor emigración. Todas esas circunstancias afectarán de una manera muy importante a las empresas en varios frentes, como la localización de las fábricas, el tamaño de la fuerza de trabajo cualificada, la forma de retener a los empleados y la empleabilidad de los trabajadores de más edad.

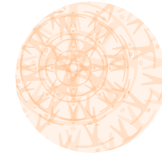
Un reto para las empresas

La Dra. Nicola Hülskamp afirmó que el envejecimiento de la población tendrá consecuencias directas sobre las empresas. Desde el punto de vista de la oferta, la repercusión de los cambios demográficos será menor debido a los efectos que ha tenido la globalización sobre las cadenas de suministro, mientras que en lo que se refiere a la demanda el impacto va a ser importante. Los cambios de más magnitud, señaló, se van a producir en la fuerza de trabajo, que será mucho más diversificada, lo que obligará a las empresas a desarrollar unos planteamientos sobre sus recursos humanos basados en el ciclo vital y en la relación entre distintas generaciones.

Como resultado de esa nueva situación demográfica, es probable que se produzca entre las empresas una mayor tendencia a los servicios, lo cual, según la Dra. Hülskamp, se traducirá en una fuerza de trabajo mucho más individualizada, con trabajadores mejor formados y de más alta cualificación.

Dimensión de género

La Dra. Hülskamp se refirió a la necesidad de que las mujeres tengan una participación más activa en el mercado de trabajo y, al igual que había hecho la Sra. Berar-Awad, incluyó en su intervención los aspectos de género de la edad. La incorporación al empleo productivo de todos aquellos que hasta ahora han estado en gran parte fuera del mercado laboral, como las mujeres, los jóvenes o los discapacitados, ha de ser un



imperativo de las políticas, pues ya no es posible seguir desaprovechando las capacidades de millones de personas.

El Sr. Jean-Pierre Richard, del Institut Manpower pour l'Emploi, insistió en la importancia de incorporar a la población activa a tantos trabajadores potenciales que hasta ahora han estado fuera de ella, y señaló que con ello podrían reducirse significativamente los efectos del cambio demográfico, hasta el extremo incluso de que dejara de plantear un reto de consideración. Todos los integrantes de la mesa se mostraron de acuerdo en que hay también mucho margen para elevar la edad de jubilación actual con miras a ajustarla a la edad legal u oficial, y en que si la edad efectiva se elevara hasta los 67 años y además se incrementara de manera notable la participación de la mujer en la población activa, el reto demográfico perdería buena parte de su importancia.

Un ejemplo de los efectos positivos de esa incorporación de más gente a la población activa es el que aportó la Dra. Hülskamp, quien se refirió a los buenos resultados obtenidos por muchas empresas que habían tratado de recuperar a mujeres que habían dejado de trabajar al ser madres. En muchos casos, poseían altos niveles de educación y habían conseguido un grado notable de experiencia profesional antes de abandonar la población activa para cuidar de sus hijos; además, ahora que se está empezando a equilibrar la distribución del cuidado de los hijos entre el padre y la madre, es más importante que nunca reintegrar de manera efectiva a las madres en el mundo del trabajo. Esto puede conseguirse mediante soluciones como la jornada flexible, el teletrabajo y la extensión de los servicios de guardería además de la mejora de su calidad.

Formación continua

Como en el futuro habrá menos trabajadores, será esencial elevar su nivel de productividad, para lo que se necesitarán programas de formación permanente. La Sra. Busser hizo hincapié en la Recomendación núm. 195 de la OIT sobre el desarrollo de los recursos humanos, en la que se subraya la importancia de la formación permanente y se afirma que los gobiernos han de organizar y financiar programas con ese fin, que los empleadores tienen la obligación de dar formación a sus

empleados y que los trabajadores tienen la obligación de participar en los programas de ese tipo que se les ofrezcan. La Sra. Busser señaló asimismo que para que tales programas tengan un efecto real sobre la cultura imperante en los centros de trabajo han de incluir a trabajadores de todos los niveles de preparación, no sólo a quienes ya poseen un nivel educativo alto.

Edad de jubilación

En lo que se refiere a la posibilidad de elevar la edad legal de jubilación, la Sra. Busser subrayó la importancia de entender que no todas las ocupaciones son iguales y que por tanto puede ser necesario establecer distintas edades oficiales a ese respecto, pues hay algunas que son, tanto en lo físico como en lo psicológico, mucho más duras que otras. Es frecuente que los trabajadores de la construcción, por ejemplo, o los que están en líneas de montaje de gran esfuerzo físico empezaran su vida laboral a una edad relativamente temprana, y que estén físicamente agotados cuando llegan a la edad en que según la ley pueden jubilarse. En cambio, los directivos de empresas, los abogados o los funcionarios públicos suelen empezar a trabajar mucho más tarde, próximos a los 30 años, y, debido también a que su actividad laboral no es tan física, es posible que tengan menos ganas de jubilarse cuando llegan a la edad en que legalmente pueden hacerlo.

El Sr. Richard abundó en esta línea señalando que suelen ser los trabajadores más instruidos los que pueden aprovechar realmente las ventajas de los planes de jubilación anticipada, pues lo habitual es que en esos momentos tengan una situación financiera que se lo permita, para después disfrutar durante mucho tiempo de una buena pensión. Los que están en ocupaciones más orientadas al trabajo manual, en cambio, suelen tener que trabajar durante mucho más tiempo para sostenerse económicamente, y además su esperanza de vida suele ser más corta, con lo que tienden a disfrutar de la pensión durante menos tiempo.

Pobreza y edad avanzada

Todos los participantes en la mesa se mostraron de acuerdo en que uno de los aspectos



más importantes del debate sobre el cambio demográfico es cómo prevenir la pobreza en las edades avanzadas al mismo tiempo que se garantiza un sistema de protección social y de pensiones que sea económicamente viable. Y esto es así porque, según una extendida interpretación de los datos demográficos, el coeficiente entre quienes cotizan a los sistemas de protección social y quienes se benefician de ellos va a empeorar, es decir, que se verá amenazada la viabilidad de los sistemas de pensiones por cuanto que menos trabajadores tendrán que pagar más prestaciones.

Aunque no se puede descartar, no es probable que se produzca esa situación. En la práctica, las consecuencias serán mucho menos dramáticas, pues descenderá la tasa de dependencia de los jóvenes, reduciéndose consiguientemente la tasa de dependencia total.

Protección de las personas de edad avanzada

Aunque en los países desarrollados preocupa mucho la cuestión de las pensiones y

de la edad de jubilación, hay en el mundo muchos países en desarrollo cuya población está envejeciendo y que no cuentan con esos sistemas de protección. Los componentes de la mesa hicieron hincapié en el hecho de que esos países están atravesando con frecuencia un proceso de urbanización que reduce en gran medida el sistema de apoyo que en los medios rurales suponía la familia ampliada, con lo que en ellos se plantea una auténtica necesidad de contar con un sistema universal básico de pensiones que evite la extensión de la pobreza entre las personas de edades avanzadas. En los países en los que no existe ese sistema de protección social, el nivel de pobreza es especialmente acusado entre los jóvenes y los más mayores.

No obstante, en estos momentos la tasa de dependencia sigue siendo en esos países relativamente baja, lo que ofrece la oportunidad de construir un sistema de seguridad social que haga frente al problema de la pobreza entre los más mayores y ofrezca protección a un coste razonable.

SESIÓN 2

POLÍTICAS PÚBLICAS: QUÉ HEMOS APRENDIDO HASTA AHORA



Moderador

Roy Chacko, Oficina de Actividades para los Empleadores, OIT

Participantes

Dra. Susan Reinhard, American Association of Retired Persons (AARP)

Sr. Naj Ghosheh, OIT

Sr. Guillermo Arthur, Federación Internacional de Administradoras de Fondos de Pensiones (FIAP)

Sr. Michael Cichon, OIT

Cuestiones más destacadas

Se da en la sociedad actual una curiosa paradoja: todo lo que es nuevo se considera mejor que lo que no lo es. Parece que todo el mundo quiere siempre la última novedad, pues «nuevo» equivale a unas posibilidades desconocidas e infinitas que pueden ser más interesantes que las que ofrece lo ya experimentado, pero ¿qué pasa cuando hay cosas muy importantes en juego? ¿Quién se inclinaría por un cirujano cardíaco joven en vez de por otro con mucha más experiencia, o por un abogado recién salido de la universidad en vez de por otro con años de experiencia profesional? Si para las cosas más importantes la sociedad recurre a quienes tienen más experiencia, ¿por qué en los centros de trabajo a los de más edad se les suele considerar «viejos» y «caros»?

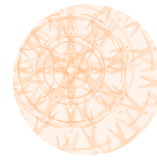
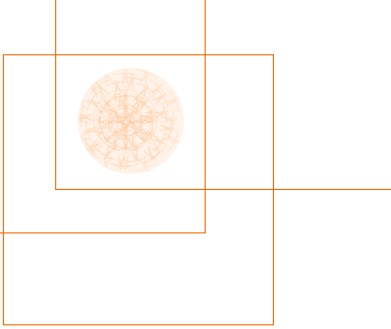
Tendencias de la fuerza de trabajo

Los trabajadores mayores actuales tienen muchas más posibilidades de seguir en activo durante más años que los de generaciones anteriores, afirmó la Dra. Susan Reinhard, vicepresidente superior de la AARP y directora de su Public Policy Institute. La oradora presentó unos estudios que indicaban que era entre los trabajadores mayores donde se encontraban los niveles de compromiso más

altos y los mejores conocimientos institucionales, así como las consiguientes competencias especializadas para sacar adelante el trabajo. La pura realidad, añadió, es que los trabajadores mayores de hoy son distintos de los de ayer, y las políticas públicas han de adaptarse y actualizarse para reflejar esa realidad. Deben suprimirse los obstáculos de política con que tropiezan iniciativas como las que se refieren a la jubilación gradual, y han de elaborarse programas que mejoren los conocimientos financieros de los trabajadores mayores y ofrezcan más protección frente a la discriminación por causa de la edad.

La discriminación por causa de la edad puede ser una cuestión delicada en los centros de trabajo. En general, la gente la reconoce cuando la ve, pero a veces es difícil entenderla plenamente a menos que uno mismo se vea afectado de manera directa por ella, afirmó el Sr. Naj Ghosheh, de la OIT. Es preciso por tanto que los empleadores, los trabajadores y la sociedad en general comprendan mejor el fenómeno de los prejuicios sobre los mayores en los centros de trabajo (y su consecuencia, que es la discriminación contra ellos) y lo que puede hacerse para combatirlo.

El Sr. Ghosheh explicó que una manera de poner en marcha ese proceso es definir



mejor a quiénes nos referimos con la expresión «trabajadores mayores». Aunque se considera que entran en esa categoría quienes están en las últimas fases de su vida laboral, poco antes de jubilarse, en realidad la discriminación en el mercado de trabajo y en el empleo puede iniciarse mucho antes. Los resultados de las investigaciones realizadas, según el orador, sugieren que de hecho los trabajadores suelen ser víctimas de ella a partir de los 45 años.

En lo que se refiere a la legislación, existen mecanismos legales tanto en el plano nacional como en el internacional. Además de los aproximadamente cuarenta países cuya legislación laboral contempla de manera específica la discriminación por causa de la edad, hay normas internacionales al respecto, como por ejemplo la Recomendación núm. 162 de la OIT sobre los trabajadores de edad (1980). Al ser una recomendación, no un convenio de la OIT, comentó el Sr. Ghosheh, no impone obligaciones jurídicas a los países miembros de la Organización, pero sí puede ser un instrumento de política sumamente útil para luchar contra este tipo de discriminación en el mercado laboral y los centros de trabajo.

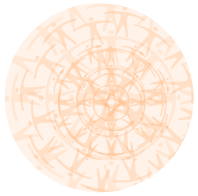
Al enfrentarse a rápidos cambios en la composición de sus poblaciones, muchos países ya están adoptando por su cuenta medidas para alentar a los trabajadores a seguir en el empleo. En el Japón, país que tiene las proporciones de mayores y ancianos más altas del mundo, el gobierno ha ofrecido a la comunidad empresarial una serie de incentivos –deducciones fiscales y otras ventajas– para contratar y retener a trabajadores de cierta edad. La Dra. Reinhard señaló, y ello le parecía interesante, que en materia de flexibilidad de los sistemas de trabajo, incluidos la jornada, las tareas compartidas, la jubilación gradual y el teletrabajo, Europa está mucho más avanzada que el resto del mundo. Tanto la Dra. Reinhard como el Sr. Ghosheh subrayaron que este tipo de flexibilidad será vital para que tengan éxito los planes con los que muchos países van a afrontar el reto demográfico en el futuro próximo. Aunque en la visión tradicional de la antigüedad laboral se hace hincapié únicamente en los costos que para las empresas tienen los trabajadores mayores, las organizaciones deberán recordar también que esos

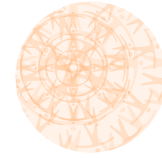
empleados pueden tener numerosas ventajas que no se encuentran en los pertenecientes a otros grupos de edad: las dos principales son la experiencia y el conocimiento de organizaciones e instituciones. Las nuevas modalidades de trabajo apuntadas por la Dra. Reinhard y el Sr. Ghosheh serán sin duda útiles en este aspecto, pero hay también otros sistemas que pueden tener efectos positivos sobre las empresas, como por ejemplo el de utilizar a los trabajadores de más edad como tutores de los más jóvenes.

Es importante dar una oportunidad a los trabajadores mayores, actitud que en muchos casos se verá recompensada. Por ejemplo, miembros de la mesa presentaron unos estudios que demostraban que los trabajadores jóvenes tienden a «abandonar el barco» para ascender en la escala social y profesional, mientras que los de más edad tienden a ser más fieles y a quedarse en la empresa que les contrató, especialmente si en ella se les ha ofrecido formación. Hay que animar a los empleadores públicos y privados a que ofrezcan asimismo opciones más flexibles de organización del trabajo.

Sistemas de seguridad social y de pensiones

En lo que atañe a los programas de protección de las personas de más edad, es posible que en Europa la situación no sea muy grave por cuanto que los incrementos de los costos derivados del cambio demográfico no serán tan altos como para que sea difícil gestionarlos bien, al menos hasta alrededor del año 2050. Muy distinto es el panorama al que se enfrentan Asia y África, donde la mayoría de los trabajadores y sus familias no tiene ningún sistema de seguridad social. La actual crisis económica y financiera ha sometido a una enorme presión a los fondos de pensiones, con unas pérdidas que hoy se acercan ya a los 6 billones de dólares EE.UU. y con la amenaza de efectos más graves a largo plazo. Cuando se supere la crisis será decisivo contar con una fuerza de trabajo equilibrada en su composición por edades, y ahora es el momento de conseguir que los sistemas de pensiones no dependan en tan gran medida del funcionamiento de los mercados, garantizando a todas las personas unas prestaciones mínimas en el





sentido del Convenio núm. 102 de la OIT. Los costos de esa protección mínima no son tan altos como podría pensarse (menos del 1 por ciento del PIB en la mayoría de los casos). En el ámbito de las políticas públicas, programas que fomentaran la jubilación gradual podrían animar a muchos trabajadores a seguir activos más allá de la edad en que normalmente se retirarían y así contribuir a mantener un nivel suficiente de prestaciones de jubilación y de otro tipo.

Pensiones: contribuciones definidas frente a prestaciones definidas

La crisis económica que estamos viviendo ha tenido efectos perjudiciales sobre los sistemas de seguridad social y pensiones en todo el mundo, con independencia del tipo de sistema de que se trate. A la crisis se añade el hecho de que la gente goza de más salud, vive más años y se jubila antes, todo lo cual está distorsionando las tasas de dependencia y sometiendo a una presión económica a las generaciones más jóvenes. Que la pirámide de la población se invierta significa que hay dos opciones: subir las cotizaciones o retrasar considerablemente la edad de jubilación. Para resolver estos problemas es esencial, además de una mejor planificación financiera, mejorar la educación y los conocimientos que posee una persona media sobre los asuntos financieros.

Se está produciendo hoy un debate sobre cuál de los dos tipos de sistema de pensiones podrá satisfacer mejor las necesidades de la gente en el futuro. Por un lado están los planes privados o de contribuciones definidas, y por otro los totalmente financiados o de prestaciones definidas, que responden más al modelo tradicional. En los planes privados, cada miembro paga un porcentaje de sus ingresos brutos a una cuenta que es personal suya, y cuando se jubila puede acceder a los fondos así acumulados, más los intereses que han generado, en forma de pensión. En los planes tradicionales de prestaciones definidas, la cuantía de la pensión se determina mediante una fórmula preestablecida, sin que dependa del rendimiento de una inversión. Una forma clásica de este sistema es el plan basado en el último salario, donde la pensión es igual al número de años trabajados, multiplicado por el salario que tenía

el trabajador en el momento de jubilarse y multiplicado de nuevo por un factor que se denomina tasa de acumulación.

A favor de las contribuciones definidas

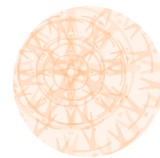
El Sr. Guillermo Arthur, de la Federación Internacional de Administradoras de Fondos de Pensiones (FIAP), expuso las razones por las que era partidario de los sistemas de contribuciones definidas. El desafío que se les plantea a todos los sistemas de pensiones es la imposibilidad de predecir el futuro, lo que hace que a los defensores de uno y otro tipo les resulte difícil demostrar plenamente todos sus argumentos, no obstante lo cual el orador presentó seguidamente los suyos a favor de las contribuciones definidas.

Los efectos del envejecimiento sobre los sistemas de pensiones se han tratado de paliar de dos maneras, señaló el Sr. Arthur. La primera ha consistido en introducir reformas en los parámetros de los sistemas de pago progresivo (*pay-as-you-go*), como por ejemplo elevar el nivel de la contribución, retrasar por ley la edad de jubilación o ajustar otros parámetros de la fórmula para calcular la pensión. La otra opción ha sido sustituir parcial o totalmente el sistema público de pago progresivo por un programa individual de carácter privado y totalmente financiado.

Sin embargo, a largo plazo las reformas paramétricas no pasan de ser una opción limitada, y ello es debido, en palabras del orador, a lo siguiente:

- Elevar el nivel de las contribuciones afecta negativamente al mercado laboral al incrementar la fiscalidad pura sobre el trabajo, lo que lleva a una caída del empleo total. Además, estas medidas fomentan el abandono y son por lo general impopulares.
- Pese a los cambios de parámetros, han seguido aumentando los pasivos no financiados (es decir, los que no se cubren con las cotizaciones de los trabajadores en activo).
- El costo del sistema de pago progresivo recae sobre las generaciones más jóvenes, lo que supone una desigualdad intergeneracional.

Una de las ideas que subyacen a los sistemas totalmente financiados o de contribu-



ciones definidas es que la vinculación entre esfuerzo y beneficio puede frenar el abandono, sostuvo el orador, quien apuntó también que estos sistemas no se ven tan afectados por la caída de la natalidad, y que incentivan la ampliación de la cobertura porque el trabajador tiene unos derechos de propiedad sobre sus fondos.

Además, el Sr. Arthur se mostró convencido de que, en el sistema de contribuciones definidas, el nivel de cotización necesario para financiar un determinado nivel de pensión es más bajo que el que se necesita en el de prestaciones definidas, y de que el primero es posiblemente más favorable para la economía (efectos positivos sobre los mercados de trabajo y de capitales), elevándose así el crecimiento y mejorándose la capacidad de pagar unas pensiones dignas.

El orador explicó que los regímenes de pensiones de este tipo suelen formar parte de un sistema más amplio, de varios pilares o niveles: el pilar I consiste en el pago de pensiones no contributivas a los más pobres de la sociedad; el pilar II se refiere a los pagos a cuentas individuales obligatorias, y el III es de carácter opcional y ofrece más prestaciones a quienes pueden permitirse pagarlas. En el segundo pilar, algunos sistemas ofrecen la posibilidad de elegir entre diversas carteras de inversión según la edad y el nivel de riesgo que se esté dispuesto a asumir. Así, algunos de esos fondos son más agresivos (mayor proporción de valores de interés variable) mientras que otros son más conservadores (mayor proporción de instrumentos de interés fijo).

A favor de las prestaciones definidas

El Sr. Michael Cichon, director del Departamento de Seguridad Social de la OIT, sostuvo que los programas de pensiones definen derechos –derechos de sus miembros– a una parte del consumo presente y futuro de bienes y servicios que hace la sociedad, y que no se puede pedir a los mercados que garanticen directamente los ingresos de personas que no pueden operar en ellos o han dejado de hacerlo.

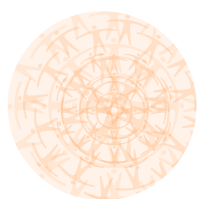
Afirmó el orador que todos los países pueden permitirse, en la economía globalizada, un Estado del bienestar del tipo de una red básica de seguridad, pero que algunos países en desarrollo probablemente no pueden invertir en una seguridad social de más amplio alcance.

Añadió el Sr. Cichon que los defensores del sistema de contribuciones definidas piensan que la única forma de estabilizar los planes de prestaciones definidas es reformando su propio paradigma. A su juicio, eso es un mito, pues es fácil reformarlos, y así se ha hecho ya, modificando sus parámetros.

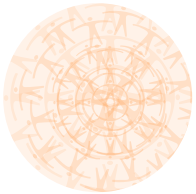
Los partidarios de los planes de prestaciones definidas pueden aducir, justificadamente, que con ellos se alcanza mejor el derecho humano a una seguridad social; que son más transparentes en el diseño y prestación inmediata de una cobertura universal de seguridad de ingresos y asistencia sanitaria esencial, que ofrecen una situación financiera sólida e incluyen prestaciones y protección frente a la pobreza en tanto que derechos, y que lo hacen mediante supuestos más predecibles al tiempo que pueden garantizar una equivalencia actuarial colectiva entre las contribuciones satisfechas y las prestaciones recibidas.

Al final, el argumento decisivo en la disyuntiva entre los programas de prestaciones definidas y las garantías de prestaciones mínimas que ofrecen los planes de contribuciones definidas, afirmó el Sr. Cichon, es que sólo las sociedades pueden ser el garante último de los derechos de seguridad social y los niveles de prestación.

Al margen del sistema que se prefiera, lo que es común a ambos es el conjunto de implicaciones económicas y de necesidades de transferencias que se deriva del envejecimiento de las sociedades. La realidad es que –se prefiera un sistema u otro de seguridad social– alguien va a tener que pagarlo de sus ingresos ordinarios, bien sea comprando activos a quienes han ahorrado para sus prestaciones, bien sea mediante transferencias directas de ingresos a los receptores de las prestaciones.



CÓMO GESTIONAR UNA FUERZA DE TRABAJO DE MÁS EDAD



Moderador

Roy Chacko, Oficina de Actividades para los Empleadores, OIT

Participantes

Sr. Jean-Pierre Richard, Institut Manpower pour l'Emploi
Dr. Matthew Flynn, Middlesex University

Cuestiones más destacadas

El Sr. Jean-Pierre Richard, del Institut Manpower pour l'Emploi, afirmó que una gran parte del problema reside en estos momentos en que ante el cambio demográfico se están adoptando únicamente medidas curativas. Nos hemos concentrado sólo, añadió, en detener la tendencia a la jubilación anticipada, no en un enfoque de carácter más preventivo que tenga en cuenta todo el ciclo vital. Esto supone que, en vez de recibir formación y apoyo, los trabajadores mayores están siendo a menudo víctimas de una discriminación, y hasta de un acoso en algunos casos.

Una posible razón de que haya sido así hasta ahora es que a las empresas les cuesta mucho invertir en empleados que piensan que se van a ir muy pronto. Sin embargo, el Sr. Richard presentó los resultados de algunas investigaciones que revelaban que cuando a los trabajadores mayores se les imparte formación suelen quedarse más tiempo en la empresa que otros más jóvenes que reciben esa misma formación.

El orador dijo que hay muchas otras formas eficaces de gestionar el final de la carrera de un trabajador, como por ejemplo la creación de puestos de tutoría, asesoramiento y formación en materia de orientación de la carrera profesional y otras modalidades de colaboración que permiten establecer jorna-

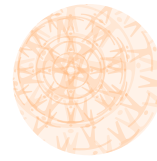
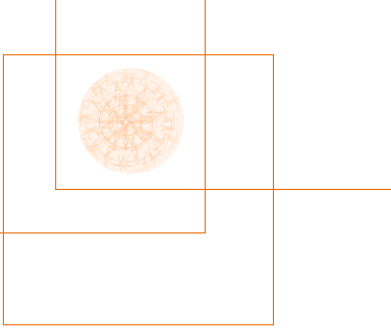
das más flexibles y generan una transferencia de conocimientos más eficaz.

Para conseguir avances del tipo de los que se necesitan ante el cambio demográfico, los empleadores tienen que dejar de colocar a todos los trabajadores de la misma edad en la misma categoría. Cada trabajador, sea joven o mayor, es diferente, tiene metas, aspiraciones y motivaciones diferentes, y también diferentes experiencias y cualificaciones, explicó el Sr. Richard. Para gestionar eficazmente esa nueva situación demográfica, cada trabajador ha de ser tratado manera individualizada.

En Francia, y también en algunos otros países desarrollados, las empresas no están demostrando una visión estratégica de la gestión de la edad. La verdad, sostuvo el Sr. Richard, es que en lo que a este aspecto se refiere algunos países, como Francia, están atrasados. Sus empresas están evitando la cuestión porque creen que tendrá un costo demasiado alto, o que hay otros temas más prioritarios. Y en el caso de las empresas pequeñas y medianas, la mayoría simplemente no posee las competencias necesarias para afrontar la situación.

Contexto nacional

En Francia, la situación es bastante difícil debido a los altos niveles actuales del desempleo, con un 19,4 por ciento entre los



menores de 25 años. A ello se añade que la edad de jubilación es baja: la oficial está situada en sólo 60 años, pero además la efectiva se acerca a los 58. Entre los de más edad, la tasa de ocupación es de sólo el 38 por ciento. Todo ello exige un cambio para por lo menos acercarse al objetivo establecido en la Estrategia de Lisboa, que es elevar hasta el 50 por ciento la tasa de ocupación de los mayores.

No se puede minusvalorar la importancia del contexto nacional a la hora de afrontar el cambio demográfico. El Dr. Matthew Flynn hizo hincapié en que es vital a la hora de abordar los problemas que plantea la gestión de la edad. En Alemania, por ejemplo, los directivos han demostrado que se sienten mucho más cómodos que sus homólogos británicos cuando analizan y exploran junto con sus empleados las distintas estrategias sobre la cuestión, mientras que los empleadores británicos se inclinan más por identificar y suprimir los obstáculos con que se tropieza para trabajar en las distintas edades. Entender lo que hace que distintos países respondan de manera distinta puede ayudarnos a todos a elaborar mejores estrategias para afrontar el cambio demográfico en nuestros países respectivos.

Es frecuente que en un país se identifiquen unas buenas prácticas que luego se ponen a prueba en otro. Las normas culturales y las estructuras institucionales podrían ser un obstáculo a la hora de innovar en este ámbito. La hipótesis peor, señaló el Dr. Flynn, sería que los dirigentes empresariales bajaran los brazos y dijeran que el cambio simplemente no va a funcionar. Lo que se necesita es que la gente se adapte. Esa adaptación puede ser beneficiosa tanto para los empleadores como para los trabajadores. El orador puso como ejemplo un programa de viabilidad finlandés que han venido utilizando empleadores de toda Europa para identificar y abordar problemas de salud de los trabajadores que podrían llevar a una jubilación anticipada. En una empresa británica que él ha investigado, los directivos tenían dificultades para aplicar un plan de viabilidad porque a los empleados les parecía que sus intervenciones eran una injerencia que se salía de los límites normales de las re-

laciones entre la dirección y los empleados y las percibían como una «amenaza» para sus puestos de trabajo. La colaboración con los representantes sindicales en la empresa podría haber sido una forma de superar esos recelos.

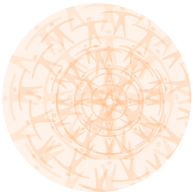
Es el pensamiento creativo el que da como fruto estrategias que permiten que todos los implicados obtengan lo que necesitan: para las empresas, conseguir la experiencia y los resultados que precisan, y para los trabajadores mayores obtener los ingresos necesarios y un sentimiento de autorrealización, con más flexibilidad de jornada y muchas veces con una reducción del número de horas de trabajo. Algunas empresas, como IBM, están liderando ese proceso con innovadores métodos de puestos compartidos y *flex-times* que ofrecen a los trabajadores mayores la flexibilidad que necesitan para seguir siendo activos al mismo tiempo que la empresa conserva sus conocimientos y su experiencia. La Policía Metropolitana de Londres ha hecho un experimento de asignar a los oficiales de más edad tareas de tutoría a fin de utilizar su experiencia y sus conocimientos en beneficio de los que acaban de entrar en el cuerpo. A juicio del Dr. Flynn, éste es el tipo de transacciones y soluciones que necesitamos para afrontar el reto que tenemos por delante.

Contratación

La contratación es un tema importante cuando hablamos de los trabajadores mayores, más que el de retenerlos, pues a ellos les puede resultar muy difícil encontrar un nuevo empleo. Una empresa británica de comercio minorista, Tesco, ha colaborado con organizaciones de la comunidad de zonas en recuperación para reciclar y contratar a personas que llevaban mucho tiempo desempleadas. Los ejemplos de este tipo demuestran que, aunque afrontar los problemas derivados del cambio demográfico puede ser todo un desafío, hay a nuestro alcance muchas respuestas que pueden ayudar a reducir la distancia entre las generaciones y aportar a todos los que participan en esas iniciativas soluciones adaptadas a sus necesidades personales.

SESIÓN 4

NUEVAS ACTITUDES



Moderador

Roy Chacko, Oficina de Actividades para los Empleadores, OIT

Participantes

Sra. Maja Šoba Tovšak, Asociación de Empleadores de Eslovenia (ZDS)

Sra. Inéz Labucay, Martin-Luther-Universität

Sra. Kathleen Riach, Essex University

Dra. Susan Reinhard, American Association of Retired Persons (AARP)

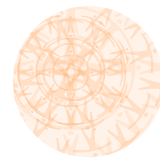
Cuestiones más destacadas

La Sra. Maja Šoba Tovšak presentó los resultados de una encuesta realizada a empresas pertenecientes a seis federaciones sectoriales y empresariales de países de Europa central y oriental, resultados que ponen de manifiesto que a la mayoría de las empresas de esos países, al menos dos tercios, no les parece bueno contratar a mayores de 45 años debido a que tienen poca flexibilidad y movilidad, son reacios a adoptar nuevas formas de organización del trabajo (en equipo) y no poseen las competencias y actitudes necesarias, además de que comportan un alto nivel de protección y privilegios. Esta actitud ha de cambiar, y las empresas deben ver con mejores ojos la contratación de trabajadores mayores y suprimir los obstáculos que se oponen a ello, como por ejemplo los incentivos a la jubilación anticipada. No obstante, es posible que las empresas precisen algún apoyo financiero para la formación e instrucción de esos trabajadores, así como para otras actividades de aprendizaje permanente. La promoción de estos trabajadores es importante no sólo para las empresas, añadió la oradora, sino que es una cuestión que afecta a la sociedad en su conjunto.

Uno de los problemas que tenemos es lo poco que se conocen las competencias pro-

fesionales de los distintos grupos de edad, señaló la Sra. Inéz Labucay. Entre los factores que se han investigado en el proyecto de investigación que ha llevado a cabo en la Universidad Martin Luther de Halle-Wittenberg figuran elementos tan diversos como la experiencia, la capacidad de aprendizaje, la capacidad de afrontar la tensión, los esquemas de motivación, la capacidad de afrontar situaciones de conflicto (tanto relacionadas con el trabajo como personales), la capacidad de resolver problemas y la creatividad. Los resultados de este proyecto pusieron de manifiesto que los jóvenes que participaron en el estudio tenían menos dificultades para resolver problemas y tendían a ser creativos, tanto de manera individual como en grupo. Sorprendentemente, se hallaron pequeñas diferencias entre los más jóvenes y los más mayores en cuanto a su flexibilidad y a la motivación de conseguir objetivos, y se descubrió que los empleados mayores solían evitar menos que los jóvenes hacer frente a los conflictos y podrían ejercer una influencia moderadora en los centros de trabajo.

Teniendo en cuenta las ventajas respectivas de los distintos grupos de edad, la Sra. Labucay abogó por la creación de equipos de trabajo de composición mixta desde el punto de vista de la edad, con presencia de mayores y jóvenes. Con ello, explicó, cada grupo podría



aprender del otro y beneficiarse de lo mejor que puede aportar. Pero habrá que evitar los estereotipos de cualquier clase, lo que significa que todo lo que se refiere a la composición del equipo deberá decidirse únicamente en función de los elementos y exigencias del trabajo. Señaló asimismo la oradora que el concepto de edad biológica tendrá que complementarse con el de «edad laboral» a fin de que la composición de cada equipo se base más en la experiencia que en la edad.

Discriminación por causa de la edad

La Sra. Kathleen Riach explicó que uno de los aspectos más complicados de la discriminación basada en la edad es que no suele ser explícita, sino más bien oculta, como un resultado subconsciente de nuestros propios condicionamientos sociales. A su juicio, no suele darse una discriminación abierta contra los trabajadores mayores como política oficial de las empresas, sino que más bien hay un sesgo inconsciente. Según los resultados de su investigación, parece que en muchos departamentos de recursos humanos sigue subyaciendo la idea de que está bien mantener a los trabajadores mayores, pero es más importante que entre «savia nueva», como si sólo los empleados más jóvenes y más recientes pudieran aportar ideas que contribuyan a impulsar a la empresa. Para ayudar a eliminar esas formas de «discriminación oculta», los departamentos de recursos humanos han de empezar a tener en cuenta que todo el proceso de envejecimiento no es más que una parte del ciclo vital, en vez de plantearse únicamente qué hacer con los empleados de más edad.

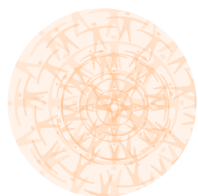
Para conseguir los avances que necesitamos ante los retos del cambio demográfico

es necesario rectificar algunos estereotipos, como el de que los trabajadores mayores no se comprometen mucho. Según los estudios realizados, la realidad es que en muchas empresas los empleados de más de 55 años suelen ser los más comprometidos con el trabajo. Hay muchas otras ideas preconcebidas sobre los trabajadores mayores que en el fondo son ideas equivocadas, casi mitos cuando se examinan seriamente.

Por unas nuevas actitudes

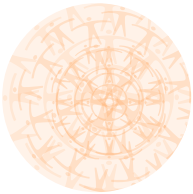
La Dra. Reinhard desmontó la idea, generalizada en muchos ámbitos, de que los trabajadores mayores cuestan mucho más que los jóvenes: en realidad, su costo suele ser sólo marginalmente superior, y en muchos casos el incremento que se deriva de más tiempo de vacaciones y más pensiones se compensa por su menor tasa de rotación, mientras que en otros grupos de edad son más altos los gastos de selección, contratación y formación.

Todos los participantes coincidieron en que se precisan otras ideas y actitudes distintas ante los trabajadores de más edad. Pensar que sólo quieren jubilarse e irse del centro de trabajo es algo que no se ajusta a los trabajadores mayores de nuestros días. En un reciente estudio de la AARP se comprobó que más del 80 por ciento de los que nacieron en el *baby boom* esperan o desean seguir trabajando. El porcentaje de trabajadores mayores está aumentando, e igualmente está creciendo el de los que, entre ellos, quieren seguir estando activos. El modelo típico de trabajador mayor está cambiando, y nuestras actitudes al respecto también han de cambiar para poder afrontar el reto que supone el cambio demográfico.



SESIÓN 5

INICIATIVAS EN LOS CENTROS DE TRABAJO



Moderador

Roy Chacko, Oficina de Actividades para los Empleadores, OIT

Participantes

Sr. Jean Cassingena, Areva

Sr Jan Wijnands, Xerox

Sr. Rouben Halajian, Metro

Cuestiones más destacadas

Representantes de Areva, Xerox y Metro AG presentaron algunas prácticas de gestión de la edad que han adoptado en sus empresas con resultados positivos, y de sus palabras se pudo deducir que las tres compañías comparten un mismo planteamiento: lo importante que es entender que cada persona tiene una visión muy individualista de su carrera profesional. Aunque es fácil de entender, esta idea no se suele tener en cuenta al establecer estrategias para el futuro. Las tres organizaciones han cosechado grandes éxitos en sus medidas para gestionar el cambio demográfico, y parte de esos éxitos se deben a que han tenido esa perspectiva en la primera línea de sus políticas de recursos humanos.

Areva

El Sr. Jean Cassingena, de Areva, afirmó que cuando trabajaba en la elaboración de estrategias eficaces para afrontar el envejecimiento de la fuerza de trabajo se dio cuenta de que es necesario entender que puede haber, para los trabajadores de más edad, algunas funciones en las que no se ha pensado nunca, como por ejemplo puestos de asesores externos para empleados ya jubilados o próximos a la jubilación. De este modo, añadió, esos trabajadores pueden asumir nuevas funciones en las que aún traba-

jan para la empresa una vez jubilados, en puestos en los que tienen la flexibilidad que necesitan y al mismo tiempo pueden seguir transmitiendo a los más jóvenes sus competencias y conocimientos. En los sectores de alta cualificación, la transferencia eficaz de conocimientos puede requerir meses, años y hasta decenios en algunos casos, y el desarrollo de esos programas de tutoría contribuiría a facilitar ese proceso sobre la base de la complicidad entre las generaciones.

Xerox

Según la experiencia del Sr. Jan Wijnands en Xerox, la gestión de los trabajadores de más edad tiene mucho que ver con la percepción que la gente tiene de su propia carrera profesional, y, como se ha demostrado, establecer pronto un diálogo es la puerta de entrada hacia una prolongación de la vida activa. La experiencia de Xerox es que en muchos casos a los directivos de recursos humanos les viene muy bien recibir formación sobre cómo gestionar las transiciones de las carreras profesionales. Añadió el Sr. Wijnands que muchos problemas se resolvieron simplemente elevando radicalmente el nivel de comunicación en los centros de trabajo, sobre todo lo relacionado con la jubilación. Por ejemplo, los trabajadores estaban mucho más dispuestos, al ir cumpliendo más años, a asumir otras funciones distintas en la empresa cuando



sentían que intervenían en el análisis y las decisiones sobre su carrera. La experiencia ha demostrado que las transiciones de este tipo son mucho más eficaces cuando se abordan más pronto que tarde. Los empleados asumen así sus responsabilidades para convertirse en dueños de su propio destino.

Metro AG

El representante de Metro AG, el Sr. Rouben Halajian, afirmó que le parecían bien las prácticas presentadas por las otras empresas y hacía suyas muchas de las ideas de los anteriores participantes en el Simposio, y a ese respecto hizo hincapié en la importancia de los programas de aprendizaje permanente. Se ha comprobado que la estrategia de mantener la formación como actividad constante a lo largo de toda la carrera de los trabajadores y de hacer intervenir a éstos en las decisiones contribuye eficazmente a que estén motivados y sean leales a la empresa, y que es una de las claves para garantizar por un lado la empleabilidad de los trabajadores y por otro la competitividad de las empresas. Desde ese punto de vista, el concepto de aprendizaje permanente es esencial para hacer frente al reto demográfico.

Un cambio necesario

Los representantes de las tres empresas coincidieron en que se necesita un cambio en la forma en que la gente va poniendo fin a su carrera y sale de la empresa para la que ha trabajado. Es un proceso que debe gestionarse de una manera más eficaz, y que debe iniciarse antes de lo que ha sido habitual hasta ahora. Una mejor planificación a este respecto permitiría una mayor flexibilidad y abriría la puerta a nuevas posibilidades tanto para empleadores como para trabajadores. Y analizando más a fondo entre ambas partes cómo y cuándo se puede efectuar la transferencia de conocimientos de una generación de trabajadores a la siguiente se podrían cubrir más eficientemente los vacíos existentes en ese ámbito, además de alcanzarse niveles más altos de productividad de una plantilla en contracción.

Las ocupaciones de alta cualificación exigen un mayor grado de transferencia de conocimientos, y la colaboración es clave

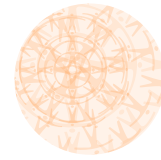
para conseguirlo. Por ejemplo, para poder orientar a la generación más joven, el sector de la energía nuclear necesita sólidas redes de personas que conozcan esa industria y tengan experiencia de trabajar con sus productos. Una solución innovadora que ha adoptado Areva ha sido crear un club de antiguos empleados y ayudar a éstos a establecerse por su cuenta de modo que Areva pueda subcontratarles. Es importante que este tipo de relación se hable y se instaure bastante antes de que el empleado se jubile, de modo que todos los que intervienen se sientan como una pieza importante de la estrategia global de la empresa.

Las actividades de este tipo pueden desempeñar un papel esencial a la hora de conseguir nuevo personal, pues la empresa puede mostrar a los jóvenes cómo se trata en ella a los de más edad, y cómo se cuida a la plantilla.

De estas tres intervenciones se dedujo con claridad que una parte del proceso de adaptación al nuevo entorno laboral consiste en modificar nuestra manera de pensar sobre muchas cosas que suceden en los centros de trabajo. Por ejemplo, todos los intervinientes coincidieron en que las empresas deben darse cuenta de que la formación ya no es sólo un medio de promoción profesional, y de que en muchos casos los empleados la necesitan simplemente para estar al día de los nuevos avances tecnológicos y mantenerse en sus puestos actuales. Más atención se ha de prestar asimismo a las oportunidades de carrera horizontales, no sólo a las verticales.

También están empezando a desempeñar un papel más importante, a lo largo de todo el ciclo laboral/vital, los buenos programas de atención de salud y el mantenimiento de un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida personal. Mejorar esos programas de manera que puedan cubrir todo el ciclo laboral/vital de los empleados, no sólo los últimos años de su carrera profesional, es un medio de ajuste esencial con el que se puede conseguir que decidan retirarse más tarde y en muchos casos sean más eficientes en su trabajo.

Los representantes de las empresas se mostraron igualmente de acuerdo con la idea de que incentivar a los trabajadores para que se jubilen por anticipado es directamente



«una locura», sobre todo en los sectores en los que la mayoría de los que llegan a la edad de jubilación «oficial» sigue gozando de buena salud y aportando su útil contribución al trabajo general de la plantilla.

La última cuestión de primera importancia que ha de abordarse es la migración. Uno de los principales retos de la nueva situación de-

migración es el de la elevación de los niveles de migración, fenómeno ante el que las empresas y los países han de adoptar una actitud muy activa. A ese respecto es esencial que establezcan condiciones de trabajo atractivas y rebajen las barreras que dificultan la entrada en su mercado laboral, especialmente para las personas muy cualificadas.





TALLER SOBRE CUESTIONES INTERGENERACIONALES



Moderador

Sr. Jean-François Rougés, Groupe Forest

Una de las ideas más reiteradas en el Simposio Internacional sobre respuestas del sector empresarial al reto demográfico es la de que las empresas podrían beneficiarse de una fuerza de trabajo más diversificada. Muchos de los participantes afirmaron que una de las mejores maneras de hacer frente a los desafíos que se derivan del cambio demográfico es crear equipos de trabajo compuestos tanto por empleados jóvenes como por mayores, con la aspiración de que las distintas generaciones puedan complementarse en sus ventajas respectivas de manera que los empleadores aprovechen al máximo, y al mismo tiempo, las competencias profesionales de ambas. Los trabajadores más jóvenes, por ejemplo, pondrían encima de la mesa ideas nuevas y mejorarían el nivel de creatividad y rapidez de respuesta, y por su parte los de más edad reforzarían el equipo aportando experiencia y capacidad de dirección además de técnicas para afrontar eficazmente las situaciones de tensión y conflicto.

Esto suena como una gran idea en la teoría, pero en la práctica ¿no son demasiado diferentes para poder trabajar juntos? ¿No son los trabajadores de más edad demasiado lentos y están demasiado anclados en sus viejos métodos como para integrarse con eficacia en equipos más jóvenes? ¿Y no son los trabajadores jóvenes sólo unos apáticos, demasiado irrespetuosos para hacer siquiera alguna aportación positiva a equipos en los que figuran compañeros de mucha más edad? Son éstos algunos de los viejos estereotipos que afectan a menudo a nuestra manera de pensar cuando se plantea la creación de equipos multigeneracionales en los

centros de trabajo. Esta supuesta distancia entre las mentalidades de trabajadores jóvenes y mayores es lo que se denomina a veces «choque generacional», y cómo aprender a superarlo para aprovechar al máximo lo que cada generación tiene que ofrecer fue el objeto de este taller del Simposio.

Cuando abordamos cuestiones generacionales a lo que nos referimos es a generaciones culturales, es decir, a grupos de personas que en sus años de formación se vieron muy condicionadas por un determinado conjunto de hechos históricos y tendencias sociales. Dividir a la gente en grupos de este tipo no significa estigmatizar a ninguna generación, ni meter en el mismo saco de una sola categoría a todos los trabajadores de un grupo de edad, pero sí que es posible observar claramente entre ellos unas similitudes de expectativas y comportamientos. De hecho, cada generación supone una serie de experiencias diferentes y un conjunto de estructuras psicológicas diferentes.


Veteranos

Éste es el nombre que para simplificar se da a todas las generaciones que forman el segmento de población de más de 65 años. Como la mayoría de sus integrantes ya ha dejado la vida activa, o lo va a hacer enseguida, en el taller se les dedicó muy poco tiempo para poder centrarse mucho más en la generación siguiente, que es potencialmente la más importante en lo que se refiere a los conflictos generacionales en el trabajo y al propio reto demográfico: los llamados *baby boomers*.



Baby boomers

Se suele designar con esta expresión a los nacidos durante el boom demográfico que se produjo en los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial. Hoy tienen por tanto más o menos entre 46 y 63 años, y representan así la proporción más alta de la población activa actual en su conjunto. Será su salida masiva de la fuerza de trabajo lo que dará lugar a muchos de los problemas asociados al cambio demográfico.



Esta generación tiende a considerarse a sí misma como una generación especial, muy distinta de la que la precedió. En el decenio de 1960 un número relativamente grande de jóvenes hizo más o menos al mismo tiempo su transición a la edad adulta, y por eso pudieron crear una retórica muy específicamente suya sobre su cohorte y sobre los cambios que iban a introducir en la sociedad. Esa retórica configuró en gran medida la percepción que los boomers tenían de sí mismos. Y fue asimismo con ellos con quienes nació la tendencia a definir el mundo en términos generacionales.

En el mundo desarrollado, esta generación está ampliamente asociada a la idea de gente privilegiada, pues muchos de sus integrantes crecieron en un período de prosperidad. Como grupo, no había habido nunca en la historia una generación que gozara de tanta salud y dispusiera de tantos medios económicos, y también como grupo asumía en general que con el paso del tiempo el mundo iría necesariamente a mejor. Fue asimismo la primera generación que vivió realmente con la televisión. Hechos de recuerdo imborrable para esta generación fueron entre otros el asesinato de Kennedy, la llegada del hombre a la Luna, la guerra de Viet Nam, la libertad sexual, el movimiento en pro de los derechos civiles, el movimiento ecologista y el movimiento feminista. El desarrollo de todos esos acontecimientos hizo que esta generación tuviera como tal grupo una mentalidad optimista.

Generación X

La generación X fue, supuestamente, una generación perdida, integrada por «niños solos» que luego serían jóvenes cínicos y alienados, condenados a vivir a la sombra de los baby boomers. Los integrantes de esta ge-

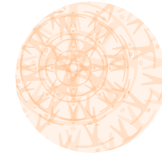
neración nacieron entre más o menos 1963 y 1978, y por lo tanto tiene ahora entre 31 y 46 años. Fue la primera generación que vivió el divorcio en su infancia, y la expresión por la que se la conoce en inglés, los *latch key*, se refiere a aquellos niños que llegaban a su casa y en ella no había nadie –cogían la llave de debajo del felpudo– porque sus dos progenitores estaban dedicados en cuerpo y alma a su carrera profesional. Los miembros de esta generación pensaban a menudo que se criaron en un ambiente de consumo que estaba más allá de sus posibilidades, y por eso muchos de ellos lo pasaron mal al hacer la transición al mundo del trabajo.

La generación anterior solía ver a los miembros de ésta como subempleados, excesivamente formados, poco abiertos e impredecibles. Otras características que se suelen atribuir a la generación X son cinismo, alienación, pesimismo, desconfianza de las instituciones y ateísmo. De todo ello puede culparse en parte a las experiencias que han compartido, como hogares rotos, la amenaza de la Guerra Fría, el sida y la incertidumbre profesional. Al final resultó que simplemente era una generación que tardó en madurar, pues con el paso del tiempo se comprobó que sus componentes no eran en absoluto tan malos como se anunciaba.

Generación Y

La integran sobre todo los hijos de los baby boomers. Han visto a sus padres trabajar hasta la extenuación en busca de dinero y éxito, y como resultado de ello se han puesto otras prioridades distintas. Suele preocuparles menos lo que ganan, y más tener una jornada flexible, tiempo para viajar y un mejor equilibrio entre el trabajo y su vida personal.

Nacidos aproximadamente entre 1978 y 1990, es la primera generación que se ha criado con la televisión y con Internet. Es también la primera que ha adoptado la interacción social por medio de la red digital. Están acostumbrados a oír que son la generación del futuro y que es su responsabilidad transmitir sus tecnologías y conocimientos a los que son más mayores. Tienden por eso a tener altos niveles de confianza. A diferencia de los de la generación X, creen en lo colectivo, pero a través de nuevas tecnologías como Facebook y Twitter.



Perpetuación de una cultura y unos valores

Reconocer las diferentes características de cada grupo de edad es un paso importante para adoptar el tipo de políticas que consiga los mejores resultados de una fuerza de trabajo multigeneracional. Cada grupo tiene su propio conjunto de expectativas en lo que se refiere a sus carreras profesionales y a lo que consideran un comportamiento adecuado en los centros de trabajo. Cada generación suele perpetuar la cultura y los valores con los que han crecido, y así lo que una podría considerar irrespetuoso a otra le podría parecer perfectamente aceptable. La única manera de superar esas sencillas diferencias es a través de una comunicación sincera.

Gestión de equipos multigeneracionales

Una parte del Taller que resultó interesante y reveladora consistió en un sondeo informal de la opinión de los participantes sobre los problemas que tenían en el trabajo con otras generaciones, y sobre lo que les sorprendía de aquellas con las que interactuaban en su actividad laboral.

Los más mayores tenían problemas cuando los jóvenes extraían conclusiones con excesiva rapidez, y también porque a su juicio solían repetir los mismos errores. Pensaban asimismo que no parecían plenamente comprometidos con su carrera y que revelaban un sentido de sus merecimientos que a muchos les resultaba desagradable.

A los jóvenes, por su parte, les irritaba que los mayores a menudo se centraban demasiado en los procesos en vez de en los resultados, y también cuando trataban con un sentimiento de superioridad a sus compañeros más jóvenes.

En cuanto a las sorpresas que les había deparado el trato con otras generaciones, a los de más edad les llamaba mucho la atención la creatividad con que los jóvenes solían abordar los problemas, y su capacidad para realizar más de una tarea al mismo tiempo. Los más jóvenes pensaban que los mayores sabían mejor como afrontar la tensión y que eran leales, con más visión de los objetivos de la organización.

Esas percepciones no estaban muy desaminadas con respecto a las características

psicológicas de cada generación. La clave para gestionar con eficacia esas diferencias relacionadas con la edad es abrir líneas de comunicación, de manera que cada generación pueda entender de dónde viene la otra y qué cabe esperar de ella.

Contratación

La contratación es otro de los aspectos de la gestión de la edad que se examinaron en el Taller. Por ejemplo, muchas empresas han comprobado que, en vez de hacer hincapié en los buenos salarios, como era habitual, consiguen mejores resultados a la hora de contratar a trabajadores jóvenes destacando la posibilidad de una jornada flexible, de trabajar desde casa y de disfrutar de licencias familiares, así como prometiendo períodos sabáticos.

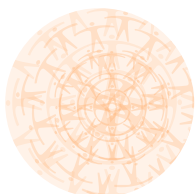
Cómo retener a los más cualificados es otro asunto que preocupa, pues algunas empresas se muestran reacias a invertir en la formación de las generaciones más jóvenes porque tienen la sensación de que esos trabajadores no se van a quedar mucho tiempo. ¿Es válida esa inquietud en casos de este tipo, o simplemente se están dejando llevar por los estereotipos? Una vez más, sólo mediante una comunicación más efectiva y una mejor gestión de las expectativas personales podrán prosperar las empresas en estos momentos de cambio demográfico.

Transferencia de conocimientos

La transferencia eficaz de conocimientos es quizás la más importante de las cuestiones que se plantean en los equipos de trabajo intergeneracionales y en las actividades de gestión de la edad. Y no es la más sencilla de resolver porque puede llevarse a cabo con varios procedimientos distintos en función de las generaciones que intervengan. Las modalidades de transmisión de conocimientos varían de una generación a otra porque no todas utilizan las mismas estrategias de asimilación y comunicación. La única manera de superar esta dificultad es dedicando mucho esfuerzo y sabiendo que todas las generaciones quieren trabajar con gente competente que comparta sus mismos objetivos. En muchos casos, se trata solamente de hallar la mejor manera de que todos se comuniquen entre sí.



HACIA UNA AGENDA EMPRESARIAL



Moderador

Sr. Brent Wilton, Organización Internacional de Empleadores (OIE)

El Sr. Brent Wilton, de la Organización Internacional de Empleadores (OIE), hizo para terminar un resumen del Simposio. Dio las gracias a todos los oradores por sus ponencias y a la Oficina de Actividades para los Empleadores (ACT/EMP) por organizar el Simposio, y después pasó a sintetizar lo ocurrido en los dos días anteriores en una agenda que los participantes podrían usar para avanzar y responder adecuadamente a los retos que plantea el cambio demográfico.

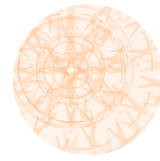
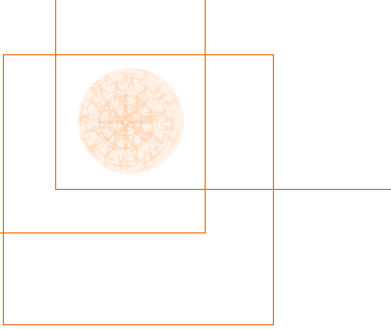
En primer lugar, el contexto y la cultura en que se produce el reto demográfico es algo que importa. No hay una solución única que valga para todos, no hay una fórmula mágica que sirva para todos los problemas con que se van a enfrentar las empresas. Éstas deben involucrar a sus trabajadores en un análisis y un debate sobre la jubilación, sobre la seguridad social y las pensiones y sobre otras cuestiones relacionadas con la situación demográfica, como la capacidad de los empleados de acceder más fácilmente a planes privados. Debe intensificarse el establecimiento de redes empresariales, y deben desarrollarse y destacarse las mejores prácticas.

La gente vive hoy más años que nunca, pero también se encuentra en mejores condiciones físicas y puede, y en muchos casos quiere, seguir trabajando durante más tiempo. Los trabajadores mayores de nuestros días ya no se sienten acabados a los 65 años, especialmente los que no han tenido una ocupación de gran desgaste físico. Caso distinto es, por supuesto, el de los que tienen un trabajo físicamente más duro, como los obreros de la construcción, y además em-

pezaron a trabajar muy jóvenes: en ellos la jubilación puede estar completamente indicada, y éste es un factor que ha de tenerse en cuenta. No existe por tanto una solución universal, y las diferentes ocupaciones han de considerarse una por una cuando se plantea la cuestión de determinar si debe elevarse o no la edad oficial de jubilación.

De las intervenciones pareció desprenderse también que muchas de nuestras actuales percepciones acerca de los trabajadores de más edad son el resultado de cómo vemos a nuestros padres y abuelos. Tales paradigmas pueden ser convenientes, pero en muchos casos no son necesariamente correctos. Por ejemplo, los mayores que utilizan activamente Internet, los llamados *silver surfers* (que podría traducirse como «navegantes de pelo blanco»), constituyen uno de los segmentos de los usuarios de tecnologías que están creciendo con más rapidez. Es posible que cosas como ésta no cuadren bien con nuestra percepción habitual de las personas de más edad, pero ello se debe sobre todo a que son estereotipos que no reflejan la realidad de la situación.

El aprendizaje permanente es otro elemento que debe abordarse necesariamente al considerar cómo enfocan las empresas la formación y el perfeccionamiento profesional de sus empleados. Se refleja aquí la necesidad de elaborar estrategias para una formación que se inicie cuando el trabajador es aún joven y se mantenga luego en las etapas posteriores de su carrera. Es así importante abordar esta cuestión desde una perspectiva de ciclo vital, no pensando únicamente en los años anteriores a la jubilación.



Pensiones y jubilación

Aunque han de conservarse los sistemas nacionales de seguridad social, los trabajadores que tengan la oportunidad y los medios para hacerlo han de poder afiliarse más fácilmente a planes privados. Debe facilitarse asimismo la transferencia de las pensiones de un sistema a otro. También debe reconsiderarse la cuestión del tratamiento fiscal de las pensiones. Hay que hacer hincapié en que el debate sobre los planes de pensiones concierne no sólo a los estados, sino también a las empresas y a sus empleados. Si las empresas no intervienen en ese debate, lo más probable es que sus intereses no se vean recogidos en cualquier cambio importante que pueda introducirse en las políticas sobre este tema.

Trabajadores mayores en el mercado laboral

En cuanto a la inclusión de los trabajadores mayores en el mercado laboral, la clave será desarrollar opciones que beneficien a todas las partes. Ha de profundizarse en la opción del trabajo flexible, pues permite a las empresas aprovechar las ventajas que ofrecen los trabajadores de mucha experiencia y conocimientos al tiempo que éstos gozan de la flexibilidad que necesitan en esa nueva etapa de su vida profesional. Esta opción puede consistir en una reducción de la jornada o en un calendario laboral menos rígido que les permita alcanzar un mejor equilibrio entre trabajo y vida personal. La aplicación práctica de ideas de este tipo ayudará a que las políticas de recursos humanos evolucionen en la dirección de atraer a personas que normalmente podrían verse excluidas del mercado de trabajo, como los mayores, los estudiantes o las madres que quieren reincorporarse a la vida activa. En esos casos, es preferible un tratamiento individualizado de cada situación personal.

En el futuro, el mundo del trabajo incluirá conceptos como los de trabajo compartido, jubilación gradual y redistribución del personal. Se trata de nuevas estrategias que de un modo u otro ya se han puesto en práctica por empresas de todo el mundo. Aportan estas estrategias unas soluciones que no sólo tienen en cuenta la nueva situación demográfica, sino que además han demostrado de muchas maneras su eficacia a la

hora de suavizar algunos de los problemas que se derivan de la actual crisis económica, pues suelen permitir la incorporación de más gente a la población activa.

Otro de los factores que han de incorporarse a los planes de trabajo es el de conseguir un mejor equilibrio entre vida laboral y vida personal, ahora que, abandonando algunas ideas tradicionales, el cuidado de los hijos pequeños se reparte de manera más igual que antes entre la madre y el padre, y que son cada vez más quienes han de atender a familiares ancianos.

Antigüedad en el trabajo

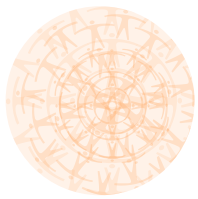
La antigüedad en el trabajo no es un asunto marginal, sino un auténtico tema de la gestión de la edad que se refiere no sólo a los trabajadores mayores. Las empresas tendrán que adoptar una actitud más activa ante la cuestión de la edad, y seguir siendo conscientes de los efectos que en los centros de trabajo va a tener el cambio demográfico, y ello con independencia de que ya se estén viendo o no realmente afectadas por el problema. Será imprescindible adoptar a este respecto una perspectiva de largo plazo.

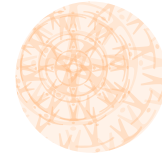
Es importante reconocer que en el centro de trabajo experiencia y edad no siempre significan lo mismo, y que a medida que vayamos avanzando tendremos que plantearnos la cuestión de las promociones más basadas en los méritos que en la antigüedad.

Para ir avanzando hemos de tener en cuenta también los estudios que han puesto de manifiesto los beneficios que se derivan de crear equipos de trabajo integrados por empleados tanto mayores como jóvenes. Los equipos de trabajo multigeneracionales ofrecen lo mejor de los dos mundos y abren un espacio a más creatividad, a ideas más potentes y a una más eficaz transferencia de conocimientos. La idea de que mayores y jóvenes no pueden trabajar juntos está ya anticuada, y hay que modificar ese punto de vista.

¿Qué hacer?

¿Qué se puede hacer, por tanto? Las organizaciones de empleadores y sus miembros tienen varias maneras de hacer frente al reto demográfico.





Poniendo a disposición de los empleadores y también del público en general una información fácilmente comprensible, las organizaciones pueden ayudar a todas las partes interesadas a entender mejor los problemas que plantea el cambio demográfico. Reunir a todas las partes en un mismo esfuerzo puede contribuir a encontrar una respuesta que funcione. Un buen ejemplo es el diálogo que entre empleadores y sindicatos se desarrolla en Alemania, pero sigue habiendo barreras que dificultan la relación entre ambas partes y que es necesario eliminar.

Hay asimismo grandes lagunas en la investigación sobre el cambio demográfico, especialmente en los países menos adelantados. Los empleadores han de tratar de establecer unas relaciones más sólidas con instituciones de investigación que sean creíbles y responsables y que les puedan proporcionar la información crítica que necesitan para adoptar en sus empresas decisiones eficaces, con especial hincapié en todos los datos que se refieran al mundo en desarrollo.

Los empleadores deben empezar a pensar de una manera creativa sobre todo lo que se refiere a los servicios e instrumentos que pueden poner a disposición de sus empleados. Las empresas que intervinieron en el segundo día del Simposio explicaron muy bien que hay muchas maneras distintas de resolver los problemas derivados del cambio demográfico. Han de empezar también a aprovechar mejor las muchas posibilidades que como redes ofrecen las organizaciones de empleadores. Esas redes pueden utilizarse para impartir cursos de formación y promover las prácticas más adecuadas destacando y perfilando las estrategias de re-

cursos humanos que han tenido resultados positivos.

Es importante subrayar que el reto demográfico no se refiere únicamente a los trabajadores mayores, sino también a otros aspectos que tienen que ver con la migración y con las tasas de fecundidad. Es un reto que no podemos afrontar centrándonos estrictamente en el empleo de los de más edad, pues no es ése el problema más grave al que se enfrenta el conjunto de las empresas. Unos países han de hacer frente a una emigración permanente, y otros a una inmigración permanente. Todos estos factores han de tenerse en cuenta. El problema es sumamente complejo, y para que consigan los resultados deseados las soluciones han de buscarse desde una perspectiva nacional.

Hemos de acopiar toda la información que sea posible, procesarla para extraer lo que pueda ser de utilidad y después convertir esas ideas en instrumentos que puedan aplicar las empresas. Hemos de encontrar una manera de ayudar a las empresas, especialmente a las de pequeño y mediano tamaño, a dar un paso atrás para poder mirar hacia adelante, pues el año 2020 ya no está tan lejos.

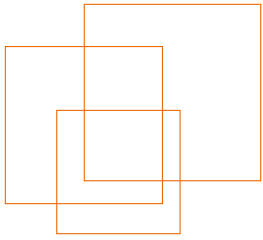
Todos deberíamos tener en cuenta las cosas que se han dicho en este Simposio Internacional sobre las respuestas del sector empresarial al reto demográfico. Hemos de llevarnos con nosotros esa información, compartirla y analizarla, y debatirla con nuestros socios empresariales. Es una información que debemos utilizar, unas conexiones, y sobre todo unas redes, que debemos aprovechar.

La clave es el compromiso.

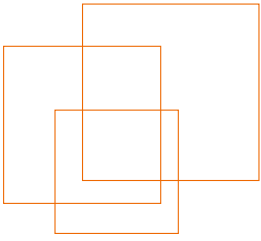


LISTA DE PARTICIPANTES

- 1. Mr. Akhtar AHMED**
Bangladesh *Managing Director & CEO
Reliance Insurance Ltd.
BSB Building (11th floor),
8 Rajuk Avenue
DHAKA 1000
Tel.: +880 2 956 3161,
+880 2 956 0106
e-mail: ceo@reliance.com.bd*
- 2. Sr. Rodrigo Emmanuel AGREDA GÓMEZ**
Bolivia *Gerente General
Av. Mcal. Santa Cruz #1392
Edificio Cámara Nacional de Comercio,
piso 14
LA PAZ
Tel.: +591 2 237 4477
Fax.: +591 2 236 2766
e-mail: ragreda@bolivia-industry.com*
- 3. Mrs. Krista Renée McINTOSH**
Canadá *Manager, Workforce Planning
and Business Intelligence
Canadian Pacific
401 9th Avenue SW
CALGARY
Alberta T2P 4Z4
Tel.: +1 403 319 3255
e-mail: Krista_mcintosh@cpr.ca*
- 4. Mrs. Han Song LIU**
China *Deputy Director of International
Department
China Enterprise Confederation
17, Zizhuyuan Nanlu
BEIJING 100044
Tel.: +86 10 684 10 665
Fax.: +86 10 687 01 197
e-mail: pennyhslu@yahoo.com.cn*
- 5. Sr. José Alberto MUÑOZ VALDÉS**
Colombia *Subdirector de Estudios Económicos
ANDI
Carrera 43 A 1-50 piso,
torre II San Fernando Plaza
MEDELLÍN
Tel.: +57 4 326 5100
(int. 1124 o 1141)
e-mail: jmunoz@andi.com.co*
- 6. Mr. Bernard JAKELIC**
Croacia *Deputy Director General
Croatian Employers' Association (CEA)
Pavla Hatza 12
10000 ZAGREB
Tel.: +385 1 4897 555
Fax.: +385 1 4897 556
e-mail: bernard.jakelic@hup.hr*
- 7. Mr. Georgios PSARAS**
Chipre *Managing Actuary (Social Insurance and
Pensions)
Muhanna & co
6 Nikou Georgiou Street, Block C,
4th floor
P.O. Box 24949
1355 NICOSIA
Tel.: +357 2 245 6045
Fax.: +357 2 245 6046
e-mail: george.psaras@muhanna.com*
- 8. Mr. Karel PETRZELKA**
República Checa *Senior Expert of the Employers'
Relationship
Confederation of Industry of the Czech
Republic
Jankovcova 1569/2C
170 04 PRAGA 7
Tel.: +420 234 379 471
Fax.: +420 234 379 463
e-mail: kpetrzelka@spcr.cz*
- 9. Mr. Benjamin HOLST**
Dinamarca *Senior Adviser
Confederation of Danish Employers
Avenue de Cortenbergh 168
1000 BRUSELAS
Bélgica
Tel.: +322 285 0546
e-mail: beh@da.dk*
- 10. Mr. Simo Arthur PINOMAA**
Finlandia *Senior Economist
Confederation of Finnish Industries EK
Eteläranta 10
00130 HELSINKI
Tel.: +35 842 020
Fax.: +35 842 022 299
e-mail: simo.pinomaa@ek.fi*



- 11. Mr. Régis LOUSSOU KIKI**
Gabón *Secrétaire Général Adjoint*
Confédération Patronale Gabonaise
B.P. 410
LIBREVILLE
Tel.: +241 760 243
Fax.: +241 748 652
e-mail: infocpg@confederation-patronale-gabonaise.org
- 12. Mrs. Antje GERSTEIN**
Alemania *Deputy Director European*
German Employers' Associations
Breite Strasse 29
10178 BERLÍN
Tel.: +49 30 2033 1902
Fax.: +49 30 2033 1905
e-mail: a.gerstein@arbeitgeber.de
- 13. Mrs. Terézia BOROSNE BARTHA**
Hungría *International Director*
Confederation of Hungarian Employers
and Industrialists
1055 BUDAPEST
Kossuth L tér 6-8
Tel.: +361 474 2046
Fax.: +361 474 2065
e-mail: boros@mgyosz.hu
- 14. Mr. Rabah Abdelrahman AL-RABAH**
Kuwait *Deputy Director General*
Kuwait Chamber of Commerce &
Industry
P.O. Box 775
SAFAT (13008)
Tel.: +965 180 55 80
Fax.: +965 224 04110
e-mail: rabah@kcci.org.kw
- 15. Mr. Narmandakh DAMDINJAV**
Mongolia *Head of Industrial Relations*
Mongolian Employers' Federation
Baga Toiruu 44 A
ULAANBAATAR 48
Tel.: +976 11 314 579
Fax.: +976 11 325 635
e-mail: narmandakh@monef.mn
- 16. Mr. Fouad GUENNOUNI**
Marruecos *Directeur Général Adjoint*
Confédération Générale des Entreprises
du Maroc (CGEM)
Mlle Najwa Mounir
23, Bd Mohamed Abdou
CASABLANCA
Tel.: +212 2 242 47 02
e-mail: guennouni@cimr.ma
- 17. Mrs. Titilola Tawakalitu BAKARE**
Nigeria *Head HR*
Vitafoam Nigeria Plc
Oba-Akran Avenue
IKEJA LAGOS
Tel.: +234 1 280 5280,
+234 1 497 2570-5
e-mail: humanresources@vitafoamng.com
- 18. Mr. Fasihul Karim Siddiqi FASIH**
Pakistán *Member Managing Committee*
Employers' Federation of Pakistan
State Life Bldg. No.2
Wallace Road, Off. I.I. Chundrigar Road
KARACHI
Tel.: +92 21 256 1041
Fax.: +92 21 243 9347
e-mail: efpak@cyber.net.pk
- 19. Mr. Alioune BA**
Senegal *Charge de Programmes*
Conseil National du Patronat du Sénégal
(CNP)
Rue Jean-Mermoz 7
B.P. 3537
DAKAR
Tel.: +221 33 889 6565,
+221 33 889 6569
Fax.: +221 33 822 2842
e-mail: Aliouneba76@yahoo.fr
- 20. Mr. Deepal Samarawickrama Wellappili WIJAYARATNE**
Sri Lanka *Assistant Director General*
The Employers' Federation of Ceylon
385 J 3, Old Kotte Road
RAJAGIRIYA
Tel.: +941 11 286 7966,
+941 11 286 3857
Fax.: +941 11 286 7942,
+941 11 286 7946
e-mail: deepalw@empfed.lk



21. Mr. Earl Timothy BOODOO
Trinidad y Tabago
*Assistant Manager, research Dept.
The Central bank of Trinidad and Tobago
Eric Williams Plaza,
Independence Square
P.O. Box 1250
PORT OF SPAIN
Tel.: +868 625 2601
Fax.: +868 627 4696
e-mail: eboodoo@central-bank.org.tt*

22. Mr. Andrew MOORE
Reino Unido
*Confederation of British Industry (CBI)
Centre Point
103, New Oxford Street
LONDRES WC1A 1DU
e-mail: Andrew.Moore@cbi.org.uk*

23. Mr. Adam GREENE
Estados Unidos
*Vice President, Labor Affairs & Corporate Responsibility
1212 Avenue of the Americas
Suite 2100
NUEVA YORK - NY 10036
Tel.: +1 212-703-5056
Celular: +1 917-318-1795
Fax: +1 212-575-0327
e-mail: agreene@uscib.org*

24. Sr. Pelayo Guzmán SCREMINI FABBIANI
Uruguay
*Secretario, Comisiones Asesoras del Consejo Directivo
Cámara de Industrias del Uruguay (CIU)
Avenida Italia 6101
MONTEVIDEO
Tel.: +598 2 604 0464
Fax.: +598 2 604 0498
e-mail: pelayo@ciu.com.uy*



PONENTES INVITADOS

Dr. Nicola Hülskamp

*Zukunft der Arbeit
Institut der deutschen Wirtschaft Köln
Gustav-Heinemann-Ufer 84–88
50968 Colonia
e-mail: huelskamp@iwkoeln.de*

M. Jean Cassingena

*Directeur des Etudes Stratégiques et politiques
Ressources Humaines
AREVA
17, rue des Petits Bois
92370 Chaville
e-mail: jean.cassingena@areva.com*

Mr. Rouben Halajian

*Head of International HR Policies
Metro AG
Schlüterstrasse 1
40235 Düsseldorf
e-mail: Halajian@metro.de*

M. Jean-Pierre Richard

*Consultant, JPR Conseils
18, rue des Mathurins
91570 Bievres
e-mail: jprconseils@yahoo.fr*

M. Jean-Claude Javillier

*63 rue de Rennes
75006 Paris
e-mail: professor.javillier@gmail.com*

M. Jean-François Rougès

*Consultant,
Groupe Forest
Québec City
e-mail: jfrouges@gmail.com*

Ms. Inéz Labucay

*Martin-Luther Universität
Grosse Steinstrasse 73
06108 Halle (Saale)
e-mail: inez.labucay@wiwi.uni.halle.de*

Ms. Maja Šoba Tovšak

*Permanent delegate to Businesseurope for ZDS
Association of Slovenian Employers – ZDS
Dimiceva 9
1000 Ljubljana
e-mail: maja.soba@zds.si*

Dra. Susan Reinhard

*Vice President for Public Policy AARP
601 E Street, NW
Washington, DC 20049
e-mail: sreinhart@aarp.org*

Ms. K. Riach

*Essex Business School
University of Essex
Wivenhoe Park
Colchester CO4 3SQ
e-mail: kriach@essex.ac.uk*

Mr. Jan Wijnands

*Manager Compensation
Benefits and Industrial Relations
Xerox Manufacturing (Nederland) BV
P.B. 43
5800 MA Venray
e-mail: janwijnands@hetnet.nl*

Mr. Brent Wilton

*Deputy Secretary-General
International Employers' Organisation
26, Chemin de Joinville
P.O. Box 68
1216 Cointrin
e-mail: wilton@ioe-emp.org*

Mr. Matthew Flynn

*Senior Lecturer
Middlesex University
Business School
The Burroughs
Hendon, Londres NW4 4BT
e-mail: matthew@matthewflynn.org*

Mr. Guillermo Arthur

*Presidente
Federación Internacional de Administra-
doras de Fondos de Pensiones (FIAP)
Av. 11 de septiembre 2155, Torres C,
Piso 9, Oficina 901, Providencia
Santiago de Chile
e-mail: garthur@fiap.cl*



PROGRAMA

Día 1 – Martes, 28 de abril de 2009

12h00 – 13h30 Registro

13h30 – 13h50 Bienvenida e introducción

- **Jean-François Retournard**, Director, Oficina de Actividades para los Empleadores
- **Brent Wilton**, Secretario general adjunto, Organización Internacional de Empleadores (OIE)

14h00 – 15h30 El reto demográfico

- **Azita Berar Awad**, OIT
- **Nicola Hülskamp**, Institut der deutschen Wirtschaft
- **Esther Busser**, Confederación Sindical Internacional (ITUC)
- **Jean-Pierre Richard**, Institut Manpower pour l'Emploi

15h30 – 16h00 Descanso

16h00 – 17h30 ¿Qué funciona y qué no funciona? Lo que hemos aprendido hasta ahora

- **Susan Reinhard**, American Association of Retired Persons (AARP)
- **Guillermo Arthur**, Federación Internacional de Administradoras de Fondos de Pensiones (FIAP)
- **Michael Cichon**, OIT
- **Naj Ghosheh**, OIT

18h30 – 20h00 Recepción



PROGRAMA

Día 2 – Miércoles 29 de abril de 2009

09h00 – 09h45 **Cómo gestionar una fuerza de trabajo de más edad**

- Jean-Pierre Richard, Institut Manpower pour l'Emploi
- Matthew Flynn, Middlesex University

09h45 – 11h15 **A nueva población, ¡nuevas actitudes!**

- Inéz Labucay, Martin Luther Universität
- Kathleen Riach, Essex University
- Maja Šoba Tovšak, Asociación de Empleadores de Eslovenia (ZDS)
- Susan Reinhard, American Association of Retired Persons (AARP)

11h15 – 11h30 **Descanso**

11h30 – 13h00 **Iniciativas en los centros de trabajo**

- Jean Cassingena, Areva
- Jan Wijnands, Xerox
- Rouben Halajian, Metro AG

13h00 – 14h00 **Almuerzo**

14h00 – 15h30 **Taller sobre cuestiones intergeneracionales**

- Jean-François Rougès, Groupe Forest

15h30 – 16h00 **Descanso**

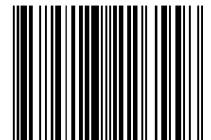
16h30 – 17h30 **Hacia una agenda empresarial**

- Brent Wilton, Organización Internacional de Empleadores (OIE)

Oficina de Actividades para los Empleadores
www.ilo.org/employers
actemp@ilo.org
Teléfono: (+41) 22 799 77 48
Fax: (+41) 22 799 89 48



ISBN 978-92-2-322655-8



9 789223 226558