

# PRODUCTO 1

## Gestión de edad – comparación de la situación en Alemania, Francia, España y Polonia.

29.08.2014

versión española

María Muras y Anna Zelno

## Tabla de contenidos

1. Introducción.....	pág. 3
2. Presentación de resultados.....	pág. 4
3. Conclusiones.....	pág. 8
4. Referencias utilizadas.....	pág. 9

## 1. Introducción

El continuo descenso de la tasa de población es actualmente uno de los temas más discutidos en los foros públicos y objeto de investigación sociológica en toda Europa. El envejecimiento de la sociedad constituye un desafío para los políticos y los economistas. La tasa de crecimiento natural se está desplomando a la vez que aumenta la esperanza media de vida, pronosticando una tendencia sostenida para el futuro. Semejante escenario presenta unos retos importantes, como el de prevenir la discriminación por razón de edad o el de aprovechar el potencial de todos los grupos de edad.

El “Año Europeo del Envejecimiento Activo y de la Solidaridad Intergeneracional 2012” perseguía el objetivo de apoyar a las personas mayores para que sigan contribuyendo en la sociedad y para cuidar de sí mismas, proporcionando así, más oportunidades de continuar viviendo de manera activa. Durante este año se realizaron multitud de eventos e iniciativas a nivel europeo, nacional, regional y local.<sup>1</sup> Varios estados miembros aprovecharon este impulso generado por el Año Europeo 2012, para el lanzamiento de iniciativas políticas importantes, como España, que adoptó un Libro Blanco sobre el Envejecimiento Activo.<sup>2</sup>

El proyecto Age Management als Personalstrategie (AMaPS) se gestó con la intención de ayudar a las organizaciones a afrontar los desafíos relacionados con la gestión de edad de una manera constructiva. Sus creadores – socios de Francia, España, Alemania y Polonia – analizaron la situación demográfica y las prácticas de gestión de edad en sus países. Una selección de los resultados de esta investigación y sus conclusiones principales se exponen en el presente trabajo, proporcionando una mirada crítica y completa sobre la cuestión de gestión de edad en Europa.

---

<sup>1</sup> Entrevista con Lieve Fransen, Directora de Políticas Sociales y Europa 2020 en el portal [entremayores.es](http://entremayores.es), <http://goo.gl/ZgLvDi>, acceso 29.08.2014.

<sup>2</sup> Libro Blanco de Envejecimiento Activo, IMSERSO, 2012, [http://www.imserso.es/InterPresent1/groups/imserso/documents/binario/8088\\_8089libroblancoenv.pdf](http://www.imserso.es/InterPresent1/groups/imserso/documents/binario/8088_8089libroblancoenv.pdf), acceso 29.08.2014.

## 2. Presentación de resultados

La Comisión Europea lanza una voz de alarma: en 2060 los mayores de 65 años representarán casi un tercio de los ciudadanos de la UE. Las noticias sobre las consecuencias de este proceso, especialmente las relacionadas con la situación económica de los países miembros, se multiplican en los medios de comunicación, calando en la conciencia de los europeos. Sin embargo, un hecho tan esencial como la discriminación de las personas mayores, parece ser mucho menos conocido. Según el informe de la UE publicado en 2012, „Eurobarómetro. Discriminación en la Unión Europea“<sup>3</sup>, las personas mayores, referidas como „55+“ (no nos olvidemos: tienen por delante 20, 30 o más años de vida), constituyen uno de los 8 grupos especialmente expuestos a la exclusión social. De acuerdo a los estudios en los que se basa el informe, la discriminación que sufren los representantes de este grupo social es estimada como habitual por el 56% de los encuestados franceses, 45% de los españoles, 35% de los alemanes y 44% de los polacos. Estos porcentajes, aun teniendo en cuenta las diferencias en los países analizados, apuntan claramente a una necesidad de mejora, y más teniendo en cuenta la perspectiva del envejecimiento poblacional. Más adelante se revisarán las actuaciones en el ámbito de gestión de edad en respuesta a estos datos alarmantes.

Empezaremos este análisis presentando los datos de estructuras demográficas, con la intención de proporcionar una mirada más amplia sobre la gestión de edad en cada uno de los países. Incluso un análisis somero de estos gráficos permite observar las diferencias en la situación demográfica, sobre todo la asimetría en la distribución de las generaciones, consecuencia de los condicionantes históricos. Siendo tan distintas las cifras de población, parece obligado hacer la comparativa sobre las tendencias demográficas y no sobre los números absolutos.

Francia merece una mención especial, ya que a diferencia de los otros tres estados destaca por una alta tasa de nacimientos. Es el único país en este grupo (incluso en el panorama europeo), que no está acusando un claro descenso de la tasa de nacimientos.

Las pirámides de España, Alemania y Polonia presentan un patrón típico de estructura de sociedad envejecida. Vale la pena señalar que, aunque en Polonia este proceso está retrasado por un porcentaje relativamente alto de edades entre 25 y 39 años, una clara tendencia decreciente apunta a un futuro parecido a la situación de Alemania y España.

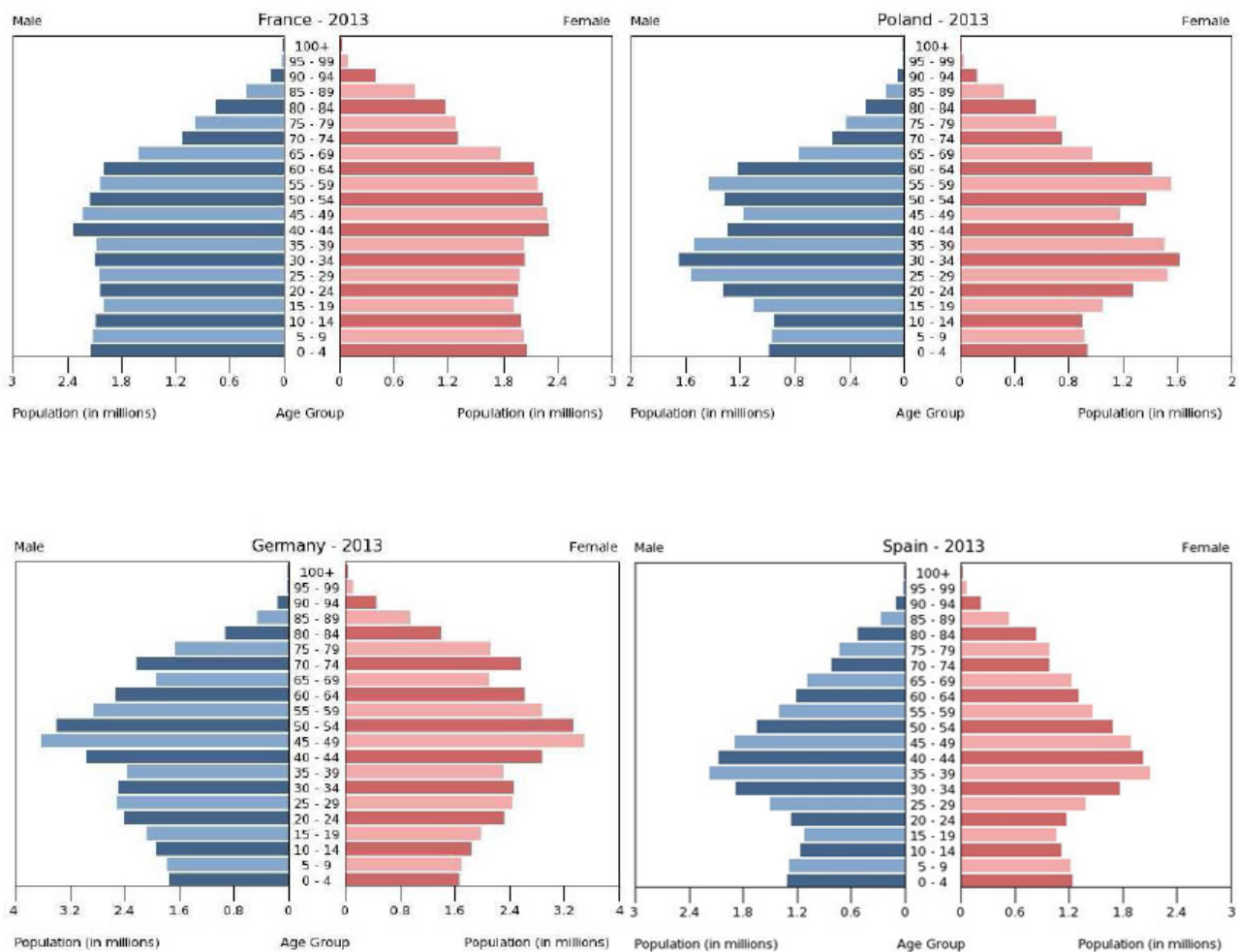
---

<sup>3</sup> Eurobarómetro. La discriminación en la UE en 2012, Comisión Europea, [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_393\\_fact\\_es\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_393_fact_es_es.pdf), acceso 29.08.2014.

Independientemente de las diferencias en los perfiles demográficos presentados, es un hecho innegable que la proporción de las personas mayores en cada una de las sociedades se irá incrementando sistemáticamente y, en consecuencia, requerirá una estrategia de gestión adaptada. Antes de pasar a la comparativa de las actuaciones en esta área, vale la pena echar una mirada a las maneras de entender la gestión de edad en cada uno de los países.

La comparación de las definiciones de este término permite observar que su comprensión básica es parecida – se describe como un elemento de gestión de recursos humanos, enfocado a la diferenciación por razón de edad. Hemos observado dos diferencias significativas: en la definición polaca se pone el énfasis en las personas mayores como beneficiarios de acciones de todo tipo; en cambio en la definición francesa se diferencian dos tipos: ex ante y ex post.

### Pirámides de edad: Polonia, Francia, Alemania y España<sup>4</sup>



<sup>4</sup> U.S. Bureau of the Census, International Programs, International Data Base, World Population Data, <http://www.census.gov/population/international/data/idb/informationGateway.php>.

La comparación de las definiciones de este término permite observar que su comprensión básica es parecida – se describe como un elemento de gestión de recursos humanos, enfocado a la diferenciación por razón de edad. Hemos observado dos diferencias significativas: en la definición polaca se pone el énfasis en las personas mayores como beneficiarios de acciones de todo tipo; en cambio en la definición francesa se diferencian dos tipos: ex ante y ex post.

La comparación de las definiciones de este término permite observar que su comprensión básica es parecida – se describe como un elemento de gestión de recursos humanos, enfocado a la diferenciación por razón de edad. Hemos observado dos diferencias significativas: en la definición polaca se pone el énfasis en las personas mayores como beneficiarios de acciones de todo tipo; en cambio en la definición francesa se diferencian dos tipos: ex ante y ex post.

Dichas acotaciones se refieren a cuestiones parcialmente consideradas en los demás intentos de definición, sin embargo sólo en la francesa está claramente indicada la existencia de la gestión de edad ex ante, es decir la toma de decisiones relacionadas con la creación del grupo, así como ex post, es decir la dirección de un equipo ya formado.

Esto permite ver lo complejo y multidimensional del concepto, distanciándose de las asociaciones simplicistas, según las cuales la gestión de edad aplicaría solo a las personas mayores.

Después de revisar las diferentes formas de entender la gestión de edad, se analizó el historial de la presencia de este tema en cada una de las sociedades. La primera en prestar atención a la necesidad de abordar la cuestión fue Francia. De acuerdo a los datos aportados por el socio francés, ya en los años 70 del siglo XX se hacían allí mediciones de grado de exclusión de los séniors del mercado de trabajo y sus resultados se traducían en modificaciones de las leyes laborales.

A nivel de la UE, semejantes iniciativas de investigación no fueron llevadas a cabo hasta los años 90 del s. XX. Sólo entonces el problema del envejecimiento de la sociedad y sus consecuencias para la economía fue percibido como una cuestión de peso. En Polonia fue donde más tarde sucedió – según los datos aportados por los socios polacos, la gestión de edad fue objeto de atención sólo a partir del 2007. Es pues de suponer que tanto el grado de desarrollo de la estrategia relacionada con el tema, como su presencia en la conciencia de la sociedad es diferente en cada uno de los países. Esto puede condicionar su percepción como más o menos importante sociológicamente, lo que resulta de capital transcendencia en el caso de legisladores y empleadores.

El siguiente elemento analizado es el alcance de la implantación de la gestión de edad en las organizaciones, sobre todo en las empresas. Aquí se observan claras diferencias. Los socios de Alemania indicaron su particular aplicación en el área de prevención y salud, auspiciada por el Ministerio de Asuntos de Familia, Personas Mayores, Mujeres y Juventud, así como por los sindicatos. En cambio en España son las entidades del 3er sector: ONGs y asociaciones empresariales, las que destacan por este tipo de iniciativas, con un apoyo importante de las universidades.

Vale la pena recalcar también lo específico de la situación de Polonia, donde la gestión de edad en la mayoría de los casos se circunscribe a las actuaciones dirigidas a los mayores. No es difícil asociarlo con la mencionada antes definición polaca de esta cuestión. Las iniciativas de este tipo están en el ámbito de gestión gubernamental, concretamente del Ministerio de Trabajo y Política Social y de la Agencia Polaca para el Desarrollo Empresarial, así como de las universidades y las ONGs.

En este punto nos gustaría incorporar una reflexión sobre la relación entre age management y diversity management en cada uno de los países. Resulta obvio que existen diferencias también en este campo. En Francia y en Alemania estos dos conceptos están fuertemente ligados en la conciencia social. El socio alemán subraya que, debido a un alto grado de diversificación étnica (casi un quinto de la población alemana no es de origen alemán), la gestión de edad se convierte automáticamente en la gestión de diversidad cultural.

La percepción es distinta en España – aquí la gestión de diversidad se identifica sobre todo con los derechos de las minorías nacionales y sexuales y con la situación de las mujeres, sin embargo no hay un vínculo claro con el manejo de la diversidad generacional. Esto tiene cierta similitud con la situación de Polonia – tampoco allí la gestión de diversidad suele relacionarse con la edad. Se asocia más a menudo con la discriminación por razón de género o de discapacidad. Sin embargo vale la pena destacar que esto puede ser resultado del estatus un tanto irregular de diversity management –sigue siendo una disciplina joven, cuyo ámbito aún no está por definir.

### 3. Conclusiones

Reasumiendo, la investigación comparativa del estatus de la gestión de edad en Francia, España, Alemania y Polonia permite aventurar conclusiones que hacen referencia a las similitudes, evidenciadas sobre todo en los problemas de discriminación, tendencias demográficas parecidas y las primeras reacciones a los cambios - todos los países hay conciencia de los desafíos que derivan del aumento de la proporción de personas mayores en la población y se emprenden actuaciones diferenciadas para afrontarlos. España, Alemania y Polonia permite aventurar conclusiones que hacen referencia a las similitudes, evidenciadas sobre todo en los problemas de discriminación, tendencias demográficas parecidas y las primeras reacciones a los cambios - todos los países hay conciencia de los desafíos que derivan del aumento de la proporción de personas mayores en la población y se emprenden actuaciones diferenciadas para afrontarlos.

Por otro lado, las diferencias entre los países residen sobre todo en el modo de actuar, ya que el contexto institucional, la percepción social y, muy importante, el grado de avance del desarrollo de esta disciplina, son distintos. Ser consciente de estas diferencias resulta fundamental a la hora de planificar las iniciativas supranacionales. Por poner un ejemplo, la implantación de idénticas medidas en gestión de edad en Francia, país con una larga experiencia en este campo, que en Polonia, que está haciendo sus pinitos, sin tener en cuenta estas diferencias podría resultar en un sonado fracaso. Así, apereibir y aprovechar la diversidad parece ser la clave del éxito también en este caso.



## 4. Referencias utilizadas

EUROBARÓMETRO. La discriminación en la UE en 2012, Comisión Europea, [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_393\\_fact\\_es\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_393_fact_es_es.pdf), acceso 29.08.2014.

Guía para la gestión de la edad en las organizaciones de Euskadi, Innobasque, 2013, <http://www.carm.es/ctra/cendoc/haddock/16214.pdf>, acceso 29.08.2014.

Libro Blanco de Envejecimiento Activo, IMSERSO, 2012, [http://www.imserso.es/InterPresent1/groups/imserso/documents/binario/8088\\_8089libroblancoenv.pdf](http://www.imserso.es/InterPresent1/groups/imserso/documents/binario/8088_8089libroblancoenv.pdf), acceso 29.08.2014.

U.S. Bureau of the Census, International Programs, International Data Base, World Population Data, <http://www.census.gov/population/international/data/idb/informationGateway.php>, acceso 29.08.2014.