



RESUMEN

CAJA DE HERRAMIENTAS

CAMBIO DEMOGRÁFICO, GESTIÓN DE LA EDAD Y COMPETENCIAS EN EL SECTOR DEL GAS DE EUROPA

2009

POR LA DRA. JANE PILLINGER



Este proyecto ha sido posible a través de la financiación de la DG Empleo, Asuntos Sociales e
Igualdad de Oportunidades de la Comisión Europea

PREFACIO

En 2009, los interlocutores sociales europeos EUROGAS, EMCEF y la FSESP decidieron analizar las implicaciones que tiene el cambio demográfico sobre las capacidades y competencias de la industria gasista, y para ello lanzaron un proyecto en el marco del comité de diálogo social.

David Tarren, del *Working Lives Research Institute* de la Universidad Metropolitana de Londres, realizó un estudio independiente donde se ofrece un análisis de las tendencias del envejecimiento demográfico, las capacidades y las competencias. El estudio reveló que el envejecimiento demográfico y los cambios que se producen en la industria requerirán nuevas inversiones, capacidades y competencias. El estudio presenta los resultados de una encuesta común. De las respuestas se desprende claramente que los empleadores y sindicatos deben dedicar tiempo y recursos a estudiar de manera adecuada los efectos del envejecimiento del personal laboral del sector y abordarlos de manera adecuada y en común. Las respuestas indican que hay una falta de diálogo y negociación en torno al cambio demográfico y las competencias. El estudio señala los puestos laborales que se verán afectados, como los lectores de contadores, ingenieros, operadores de planta, y trabajadores en servicios al cliente, distribución y exploración.

Esta caja de herramientas ha sido elaborada para concienciar e indicar la forma en que pueden los interlocutores sociales abordar las implicaciones que tiene el cambio demográfico sobre las capacidades y competencias, necesarias para garantizar la competitividad del sector en el futuro. La caja de herramientas identifica los retos que afrontan las compañías de gas y cómo se pueden resolver. Muestra cómo las empresas se pueden beneficiar de las capacidades y motivaciones de los diferentes grupos de edad que conforman el personal laboral y ofrece directrices, información y enfoques de buenas prácticas. Hay varios estudios de casos que sirven de ejemplo de enfoques empresariales/sindicales comunes, incluso algunos procedentes de las principales empresas del sector. La caja de herramientas destaca la función del diálogo social en la gestión del cambio demográfico, y tiene utilidad para los directivos de recursos humanos, encargados y dirigentes sindicales que trabajan en el sector del gas, y son los responsables de la elaboración de políticas y procedimientos, y de la supervisión del avance en el área. Los interlocutores sociales europeos esperan que la caja de herramientas se utilice como base para abordar las implicaciones del cambio demográfico sobre las capacidades y competencias. La Dra. Jane Pillinger, una consultora independiente que trabaja en Irlanda, presentó la caja de herramientas.

EL 4 de noviembre de 2009 se celebró la conferencia conjunta sobre *Cambio demográfico y competencias del sector gasista europeo*, que contó con la asistencia de representantes de la patronal y sindicatos de las compañías de gas de toda Europa. Las presentaciones de la conferencia, el informe completo del estudio y un resumen del mismo, y la caja de herramientas y un resumen de ésta, se encuentran en <http://www.epsu.org/a/5743>.

EUROGAS, EMCEF y la FSESP quieren agradecer a todos los representantes de empresas y sindicatos que contribuyeron al estudio, desarrollaron estudios de casos, ofrecieron información útil y aportaron ideas valiosas para la caja de herramientas.

EUROGAS, la FSESP y EMCEF

PLAN DE DOCE PUNTOS

PARA LAS ESTRATEGIAS DE ÉXITO SOBRE GESTIÓN DE LA EDAD, ENVEJECIMIENTO DEMOGRÁFICO Y COMPETENCIAS DEL SECTOR DEL GAS

- 1. Adoptar un enfoque estratégico para la gestión de la edad, la formación y el desarrollo de competencias.**
- 2. Crear oportunidades de formación y desarrollo de competencias para todo el personal laboral, incluyendo los trabajadores de más edad.**
- 3. Eliminar las barreras a la edad y aplicar una cultura de igualdad y diversidad.**
- 4. Poner en marcha nuevos métodos para ofrecer y facilitar educación y formación a los trabajadores.**
- 5. Crear una organización de aprendizaje mediante la incorporación en la organización de una cultura del aprendizaje.**
- 6. Abordar el desarrollo profesional de los trabajadores de más edad.**
- 7. Desarrollar programas de rotación y reasignación laboral para los trabajadores de más edad.**
- 8. Aplicar programas de gestión del conocimiento y transferencia de conocimientos.**
- 9. Poner en marcha políticas complementarias para la gestión de la edad: salud y bienestar en el lugar del trabajo y flexibilidad del tiempo de trabajo.**
- 10. Desarrollar programas para atraer y retener a los trabajadores más jóvenes.**
- 11. Poner en marcha métodos para prever las futuras competencias y el empleo.**
- 12. Desarrollar el diálogo social en el lugar de trabajo, e integrar la gestión de la edad, la formación y el desarrollo de competencias en los convenios colectivos y asociaciones pertenecientes al lugar de trabajo.**

SECCIÓN 1: PRESENTACIÓN DE LA CAJA DE HERRAMIENTAS

Esta caja de herramientas ofrece recursos prácticos e información a los sindicatos y empleadores del sector gasista que les permitirán abordar los retos críticos de las capacidades y competencias del sector del gas derivadas del cambio demográfico.

La caja de herramientas aumenta la concienciación y ofrece herramientas para abordar el envejecimiento demográfico, y permitirá a los interlocutores sociales de las empresas del gas abordar de manera más eficaz la previsión de capacidades y competencias y adoptar un enfoque más estratégico e integral hacia la gestión del envejecimiento.

Los interlocutores sociales tienen un papel clave que desempeñar en el desarrollo de enfoques y soluciones comunes ante los riesgos que implican los cambios demográficos que repercuten en el sector del gas.

SECCIÓN 2: VISIÓN GENERAL DEL SECTOR GASISTA EUROPEO Y RETOS QUE AFRONTA

El sector del gas europeo

El sector gasista europeo se enfrenta a importantes cambios en las funciones de producción, distribución y venta al por menor, derivados de los cambios en los mercados de productos, el potencial aumento en el futuro de demanda de energía, y la necesidad de responder al cambio climático y reducir las emisiones de gases de efecto invernadero. Todo lo anterior tiene implicaciones para la infraestructura de energía, el empleo, la formación y la previsión de capacidades y competencias del personal laboral. Además, la liberalización de los mercados del gas y la competencia mundial añaden retos adicionales a las empresas del gas, ya que luchan por obtener una ventaja competitiva.

El sector del gas emplea a alrededor de 246.716 personas (de 1.300 empresas de gas de los 27 de la UE (Eurogas, 2008). Sin embargo, el empleo ha ido disminuyendo progresivamente en el sector, una tendencia generalizada desde la liberalización del sector de energía europeo, y que ahora tiende hacia un empleo técnico y de ingeniería con más competencias. Las mujeres representan entre el 8 y el 15 por ciento del personal laboral del sector del gas y el empleo de mujeres altamente capacitadas pasará a ser una importante fuente de empleo del sector en el futuro.

Tendencias demográficas europeas

El envejecimiento de la población en la Unión Europea implica que habrá una disminución de población entre 20-59 años, que pasará de 208.7 millones de 2000 a 151.2 millones personas en 2050. Durante este tiempo, el número de personas que superen los 60 años aumentará significativamente de tal forma que los jubilados superarán a la población activa en 2030. Esto tiene implicaciones para el sector gasista, donde muchas empresas informan de que entre el 10 y el 40 por ciento del personal laboral del sector del gas supera los 50 años.

El problema del envejecimiento demográfico ha sido destacado como una prioridad clave de la Unión Europea y, a través de la Estrategia de Lisboa se han fijado objetivos específicos para aumentar la participación en el mercado laboral de los trabajadores de más edad y las mujeres, con el fin de mantener la competitividad de Europa. Como resultado, la Comisión Europea proyecta que el índice de empleo de los trabajadores de más edad aumentará entre ahora y 2020.

Capacidades de la economía basada en el conocimiento e implicaciones para el sector del gas

Crear competencias y capacidades es una parte esencial de la estrategia de Europa para el crecimiento y para abordar los retos futuros de una población envejecida. La tendencia del sector del gas, como la de otros sectores de la economía, de orientarse hacia un personal laboral más altamente capacitado, con trabajadores con más competencias, capacidades y cualificaciones, es el resultado de las demandas de una economía basada en el conocimiento de capacidades.

La Comisión Europea recomienda la creación de consejos de capacidades del sector, que trabajarán estrechamente con el diálogo social sectorial a nivel europeo, para adaptar las capacidades y mejorar las oportunidades para toda el personal laboral. Entre las necesidades de capacidades identificadas por los empleadores figuran las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), las capacidades técnicas y de ingeniería, y las competencias clave como la resolución de problemas, las capacidades analíticas, la autogestión y las capacidades de comunicación y lingüísticas.

Diálogo social en el sector gasista europeo

Los interlocutores sociales del sector gasista europeo han instaurado el diálogo social europeo, reconocido formalmente por la Comisión Europea en marzo de 2007. El diálogo social en el sector del

gas destina un papel importante a los interlocutores sociales, para que influyan en las capacidades y composición del empleo del personal laboral, y aborden los problemas dobles del envejecimiento y la reestructuración demográfica, dentro del marco estratégico de la gestión de la edad.

SECCIÓN 3: VISIÓN GENERAL DE LA ENCUESTA SOBRE EMPRESAS DE GAS Y ESTUDIOS DE CASOS

Parte del estudio realizado para elaborar la caja de herramientas consistía en un sondeo sobre las empresas del gas y los sindicatos, del que se derivan más estudios de casos pormenorizados. El estudio muestra que un 40 por ciento del personal laboral supera los 50 años y la mayoría de empresas prevé que el cambio demográfico tenga un impacto sobre los puestos laborales y las futuras capacidades, concretamente en las áreas de ingeniería y tecnología de la información. Entre las prioridades más importantes para empresas y sindicatos figura la transferencia de conocimientos, seguida de la contratación y retención de trabajadores más jóvenes y la previsión de capacidades y la planificación. Los sindicatos identificaron concretamente la necesidad de actualizar las capacidades de los trabajadores de más edad y de que figuren estos temas en la agenda de la negociación colectiva. Las empresas han respondido a estos retos mediante introduciendo la gestión del conocimiento, la tutoría y otros programas destinados a los trabajadores de más edad, además de iniciativas específicas para atraer y retener a los jóvenes trabajadores.

Resumen de ejemplos de las empresas de gas y estudios de casos

E.ON Ruhrgas AG ha puesto en marcha tutorías e iniciativas de transferencia de conocimientos a nivel individual. Ha debatido con los sindicatos el impacto del cambio demográfico sobre las competencias. Entre las prioridades futuras figuran la actualización de capacidades de todo el personal laboral, la contratación y retención de trabajadores jóvenes y la previsión de futuros requisitos en materia de capacidades.

Swissgas Ag ha debatido con los sindicatos las iniciativas para ayudar a que las empresas se adapten a las nuevas exigencias de capacidades derivadas del cambio demográfico. En concreto, la empresa identifica la transferencia de conocimientos como un reto que hay que abordar en el futuro.

Gas Terra BV (Países Bajos) ha puesto en marcha una vía profesional para los trabajadores basada en el desarrollo de competencias, y ha identificado la transferencia de conocimientos como un reto futuro de la empresa. La transferencia de conocimientos ha sido uno de los resultados importantes de los programas de rotación laboral.

Polish Oil and Gas Company prevé que el cambio demográfico tendrá en los próximos años un impacto significativo sobre la empresa, concretamente en ingeniería. Las conversaciones con los

sindicatos han tratado sobre la reestructuración de la empresa. Prevé como retos clave del futuro la retención de trabajadores de más edad y la contratación y retención de trabajadores más jóvenes.

DEPA S.A. (Grecia) ha introducido programas de formación y desarrollo para todo el personal laboral y ha identificado la transferencia de conocimientos como un reto clave del futuro.

Égáz-Dégáz plc. (Hungría) ha trabajado en la identificación de las futuras capacidades y competencias, y lleva a cabo programas de formación y desarrollo para todo el personal laboral. Ha mantenido debates con los sindicatos, aunque no específicamente sobre los temas relativos al impacto del cambio demográfico sobre las competencias. La retención de trabajadores más jóvenes, la transferencia de conocimientos y la previsión y planificación de capacidades son retos clave que hay que abordar en el futuro.

Égáz-Dégáz Natural Gas Distributor plc. prevé que el cambio demográfico tendrá un gran impacto sobre la empresa, ya que el personal laboral de más edad afectará a los puestos laborales especializados, de ingeniería y técnicos. Los programas de formación y de desarrollo profesional se orientan a compensar la pérdida de conocimientos mediante el desarrollo de competencias *universales* generales para los profesionales más jóvenes y de mediana edad, y permitirles así que tengan la opción de la alternancia laboral.

Wien Energie Gasntz GmbH considera que el mayor impacto del cambio demográfico recaerá sobre los puestos de ingeniería. La empresa ha puesto en marcha programas de formación y desarrollo específicos para los trabajadores de más edad y programas de transferencia de conocimientos. El cambio demográfico se ha incluido en los acuerdos de la empresa con los interlocutores sociales sobre capacidades y formación.

Sección de Infraestructuras GDF Suez (Francia) señala que el cambio demográfico afectará sobre todo al cambio de funciones laborales y a las futuras necesidades en materia de capacidades, concretamente, en ingeniería. La empresa pretende incluir en las futuras negociaciones sobre el personal laboral con los sindicatos programas de formación y desarrollo específicos para los trabajadores de más edad y programas de rotación de personal, además de los que ya existen sobre desarrollo y formación orientados a todos los trabajadores, los programas de transferencia de conocimientos y de tutoría.

MITGAS Mitteldeutsche Gasversorgung GmbH (Alemania) declara que la competencia creciente dentro del sector del gas impone fuertes demandas sobre los niveles de cualificación de los empleados y hace que sea más difícil encontrar personal capacitado y apropiado, concretamente en ingeniería. La empresa respondió con una serie de medidas para la contratación y retención de jóvenes trabajadores cualificados, y ha introducido el concepto de desarrollo del personal institucional para todos los empleados. Los interlocutores sociales han firmado acuerdos específicos a través del comité de empresa de la compañía.

Slovak Gas Industry (Eslovaquia): el impacto del cambio demográfico ha llevado a la empresa a introducir un proyecto de gestión de la anticipación que les permite definir los riesgos asociados al envejecimiento del personal laboral. Se han introducido programas de formación y gestión del talento, programas de rotación laboral específicos, y programas de transferencia de conocimientos y de tutoría destinados a los trabajadores de más edad.

RWE Transgas, AS (República Checa) prevé un impacto sobre los puestos de ingeniería, por ello ha introducido iniciativas para prever futuras capacidades y competencias y cuenta con programas de

formación y desarrollo para todos los trabajadores. Los principales retos que hay que abordar en el futuro son la contratación y retención de trabajadores más jóvenes y la transferencia de conocimientos.

Süwag Energie AG (Alemania): el cambio demográfico afecta a la ingeniería, la tecnología de la información y al perfil comercial. La empresa ha introducido programas para anticipar y prevenir futuras capacidades y ha puesto en marcha programas de formación y desarrollo para todos los trabajadores. Los retos clave son la retención de trabajadores de edad más avanzada, la transferencia de conocimientos y la previsión de capacidades y planificación.

E.ON Földgáz (Hungría) identifica el cambio demográfico por el impacto concreto que tiene sobre los trabajadores menos cualificados y detecta una carencia de capacidades en los puestos técnicos y de ingeniería del gas. Como resultado, la empresa ha introducido una serie de programas continuos de formación profesional para el personal, de rotación laboral y la previsión de escasez de capacidades.

Eni S.p.A Gas and Power (Italia) considera el cambio demográfico como el principal reto y para solucionarlo ha introducido una serie de medidas de recursos humanos como parte de los programas de formación de la empresa. Ha previsto la necesidad de capacidades básicas en tecnología de la información, gestión del riesgo, capacidades de negociación, capacidades comerciales y centradas en los clientes, que han pasado a ser importantes para el éxito y la competitividad de la empresa. Los trabajos que más se verán afectados por el envejecimiento demográfico se encuentran en las áreas de administración, tecnología de la información y comercial. La empresa ha puesto en marcha políticas para prever las capacidades y competencias, tiene un programa de transferencia de conocimientos *propietarios de conocimiento* y ofrece formación específica para los trabajadores de edad más avanzada. El diálogo social ha sido muy importante para la puesta en marcha de nuevas iniciativas en materia de formación y los sindicatos reconocen la necesidad de nuevas capacidades que permitan a la empresa responder de manera flexible a los riesgos y nuevos retos.

Fabricom (Noruega), para solucionar el cambio demográfico, ha puesto en marcha varias medidas que forman parte de los programas de la empresa sobre igualdad y diversidad y en materia de competencia. Los trabajadores de más edad tienen una formación especial con el objetivo de que sigan siendo parte del personal laboral tanto tiempo como sea posible. El desarrollo de competencias se ha convertido en un objetivo estratégico básico de la empresa, que ha conseguido con éxito la contratación y retención de mujeres y trabajadores de más edad, y se ha beneficiado del acuerdo sobre *trabajo inclusivo*, y del papel desempeñado por el diálogo social a nivel de empresa.

Wales and West Utilities, Newport (Gales) ha identificado el cambio demográfico y la necesidad de retener las capacidades de los trabajadores de más edad como retos clave del futuro. El diálogo social ha sido un mecanismo muy importante para abordar temas de formación y desarrollo, y se ha producido en la empresa un buen progreso. La estructura de consulta común ha hecho que se produzcan consultas detalladas sobre equiparación del volumen de trabajo/plantilla, creación de vías profesionales y programas de desarrollo profesional. Este proceso ha dado lugar a una buena relación, entendimiento y confianza entre el sindicato y la dirección.

RWE Westfalen-Weser-Ems (Alemania), con un personal laboral de 2.800 personas, ha respondido a los retos del envejecimiento demográfico mejorando la planificación del personal de la empresa y la retención y desarrollo profesional de los empleados con el fin de lograr la mezcla de capacidades adecuadas para el futuro. La empresa identifica un importante impacto sobre los puestos de ingeniería y se ha centrado en una serie de iniciativas para retener las capacidades y competencias de los trabajadores de más edad, incluyendo programas para la gestión de la diversidad, el liderazgo

basado en la edad, la salud y el bienestar de los trabajadores de más edad y la planificación de personal laboral. El comité de empresa supone un importante vehículo para abordar la actualización y retención de las capacidades de los trabajadores de edad más avanzada. Un modelo para anticipar los futuros requisitos de capacidades y empleo dentro de la empresa, basado en el desarrollo de capacidades y las necesidades de formación de secciones laborales específicas, diseñadas para mostrar los cambios previstos en los próximos diez años. Para retener a los trabajadores de más edad se han introducido políticas específicas sobre formación, y salud y bienestar. La empresa cuenta con un modelo de anticipación de futuras necesidades en materia de capacidades y empleo. El objetivo es conjugar las capacidades de los empleados con los requisitos del puesto laboral, identificar después la acción necesaria e iniciar con antelación medidas especiales de desarrollo del personal.

SECCIÓN 4: GESTIÓN DE LA EDAD, CAPACIDADES, COMPETENCIAS Y EMPLEO EN EL SECTOR DEL GAS

Esta sección introduce al lector en la gestión de la edad y la diversidad de edades como enfoques para la realización de cambios en el sector, y muestra cómo se puede introducir un enfoque integral y estratégico en la gestión de la edad. Demuestra el valor añadido que los interlocutores sociales pueden aportar en la gestión de la edad y la diversidad de edades.

La gestión de la edad es un enfoque integrado y completo para solucionar el cambio demográfico en el lugar de trabajo. Incluye las barreras a la edad en el lugar de trabajo y la promoción de la diversidad de edades. Gestionar la edad significa comprender la capacidad y competencias de todos los trabajadores, y esto es precisamente lo que constituye la base del diseño y aplicación de los planes para las capacidades y el empleo del futuro personal laboral. Tiene mucha importancia, ya que es evidente que no hay diferencias significativas en cuanto al rendimiento laboral de los trabajadores más jóvenes y los de más edad. La capacidad de los trabajadores de mantener la productividad con la edad está influida por una serie de factores como el puesto laboral, las condiciones laborales y el estilo de vida. Las empresas se pueden beneficiar de las capacidades y motivaciones de los diferentes grupos de edad del personal laboral y, concretamente, de las contribuciones que realizan estos diferentes grupos de edad.

Los beneficios de la gestión de la edad y la diversidad de edades para las empresas de gas son los siguientes:

- tienen previsiones a largo plazo y cuentan con una ventaja competitiva en la industria;
- pueden cubrir las necesidades futuras de empleo y capacidades;

- pueden atraer y retener al personal laboral altamente capacitado y de alta calidad;
- se convierten en empleadores de primera elección y mejoran su imagen pública;
- mejoran las relaciones laborales y el nivel de satisfacción del trabajador.

Estos beneficios empresariales pueden lograrse mediante las siguientes estrategias:

- gestión de la edad y diversidad de edades del personal laboral;
- Valorar, aprovechar y retener las capacidades y experiencias de los trabajadores de más edad;
- Ofrecer trabajo de calidad a los trabajadores de más edad;
- Solucionar las barreras y la discriminación por edad en el lugar de trabajo;
- Abordar las capacidades y necesidades de los diferentes grupos de edad, e invertir en formación y competencias del personal laboral en su totalidad.

Tener un enfoque estratégico e integral hacia la gestión de la edad implica que las empresas tengan que supervisar el perfil de edad del personal laboral y poner en marcha medidas para utilizar las capacidades, intereses y motivaciones de todos los grupos de edad del personal laboral. En concreto, significa establecer un ciclo de aprendizaje y desarrollo de conocimientos a través del cual la gente joven pueda obtener nuevas capacidades y una vía profesional. Mientras, los trabajadores de más edad tienen oportunidades de formación y desarrollo, y de utilizar sus capacidades adquiridas en la transferencia de conocimientos.

La base de este planteamiento es que las políticas que benefician a los trabajadores de más edad tienen un efecto a largo plazo sobre las empresas, al generar puestos laborales sostenibles que pueden concordar con las futuras necesidades de capacidades.

Los interlocutores sociales están en una óptima posición para desempeñar un papel clave en la gestión de la edad y prever futuras necesidades de empleo y capacidades. Los sindicatos aportan información sobre las preferencias, necesidades y prioridades de los trabajadores, son capaces de evaluar cómo se pueden realizar mejoras laborales para retener a los trabajadores de más edad, y pueden ofrecer importantes perspectivas relacionadas con la salud y el bienestar, la diversidad de edades, la igualdad y el aprendizaje permanente. El cambio demográfico en el sector del gas exige que los interlocutores sociales desarrollen nuevos enfoques y estrategias integrales que aborden el problema doble de cómo contratar y retener a los trabajadores más jóvenes, y garantizar a la vez también que no se pierdan las capacidades de los trabajadores de más edad y con más experiencia.

SECCIÓN 5: HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES Y COMPETENCIAS ANTE EL CAMBIO DEMOGRÁFICO

La sección 5 de la caja de herramientas ofrece una serie de herramientas prácticas que las empresas e interlocutores sociales pueden utilizar para dar un enfoque estratégico, integral y de futuro a las capacidades, competencias y empleo a la luz del cambio demográfico. Estas herramientas, que se presentan más detalladas en la caja de herramientas completa, comprenden una orientación, sugerencias, asesoramiento práctico e información sobre las siguientes áreas:

Adoptar un enfoque estratégico para la formación y desarrollo de capacidades

El desarrollo de un enfoque estratégico puede garantizar la integración de la formación y el desarrollo de capacidades en la planificación empresarial de la empresa. El enfoque estratégico debe incluir también en la estrategia general la formación y el desarrollo de capacidades sobre gestión de la edad. Las herramientas que pueden utilizar las empresas del gas son:

- poner en marcha un plan de formación estratégico de la empresa
- plantear un acuerdo entre interlocutores sociales sobre formación y aprendizaje
- crear un comité de competencias de la empresa

Crear oportunidades de formación y de desarrollo de capacidades para todo el personal laboral, incluidos los trabajadores de más edad

Para que las empresas obtengan una ventaja competitiva dentro de la industria es fundamental la inversión en aprendizaje permanente, formación y desarrollo. La actualización y desarrollo de capacidades y competencias para los trabajadores de más edad tiene una importancia concreta para aquellas empresas que quieran retener el máximo posible a los trabajadores de más edad. La formación y el desarrollo de capacidades es parte importante de la creación de la cultura del aprendizaje en las empresas de gas. A continuación, figuran algunos enfoques de buenas prácticas que pueden utilizar las empresas de gas para mejorar las contribuciones y retención de los trabajadores de más edad.

- inversión en formación y desarrollo para todos los trabajadores

- cursos específicos para los trabajadores de más edad
- puesta en marcha de métodos de formación y apoyos adecuados para los trabajadores de más edad
- realizar evaluaciones periódicas de formación y desarrollo de los empleados
- recopilar datos sobre la participación de los trabajadores de más edad

Eliminar las barreras a la edad y promover una cultura de la igualdad y la diversidad en formación y desarrollo de capacidades

Promover la diversidad de edades y una cultura de la igualdad y la diversidad es esencial para que las empresas contraten y retengan a los mejores talentos. La lucha contra la discriminación por motivos de edad y género es uno de sus elementos importantes. La gestión de un personal laboral diverso puede mejorar el perfil y la imagen externa de la empresa. Entre las sugerencias elaboradas en la caja de herramientas, figuran:

- aplicar la diversidad de edades en la formación, desarrollo y programas de empleo de la empresa;
- promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el acceso al desarrollo, la formación y el empleo;
- eliminar las barreras de la edad y la discriminación por edad;
- ofrecer formación que conciencie a los profesionales de los recursos humanos sobre el género y la edad;
- evaluar las barreras que experimentan los trabajadores de más edad y las mujeres en el lugar de trabajo.

Poner en marcha nuevos métodos para la entrega y prestación de formación y desarrollo de capacidades

Los programas educativos y de formación se pueden individualizar según las necesidades y perfiles de competencias de las empresas. Trabajar en asociación con los prestadores de educación y formación hace que las empresas estén al corriente de las necesidades de desarrollo de capacidades.

Cada vez cobra más importancia La elaboración de métodos innovadores de entrega y homologación de formación y educación.

La caja de herramientas presenta varias formas en las que las empresas pueden desarrollar nuevos enfoques para ofrecer educación y formación mediante:

- asociaciones con prestadores externos de educación y formación
- examinar cómo se puede validar y homologar externamente el aprendizaje
- ser innovador en la prestación de aprendizaje y desarrollo de capacidades

Crear la organización del aprendizaje mediante el asentamiento de una cultura del aprendizaje en la organización

Un reto clave para las empresas de gas es el desarrollo de una cultura del aprendizaje dentro de las organizaciones y, más en concreto, adoptar el concepto de *organización del aprendizaje* en el desarrollo organizativo. Las organizaciones de aprendizaje son importantes a la hora de promover una cultura del aprendizaje que motive y apoye a los trabajadores y les reconozca su valor y valía. Entre las sugerencias de la caja de herramientas sobre lo que puede hacer para promover una cultura del aprendizaje, figuran:

- promover la cultura del aprendizaje mediante formas creativas e innovadoras de fomento del aprendizaje;
- plan de representantes de aprendizaje para los empleados;
- plan de desarrollo de empleados;
- asociaciones de aprendizaje en el lugar de trabajo con dicho fin.

Abordar el desarrollo profesional de los trabajadores de más edad

Los trabajadores de más edad pierden a menudo oportunidades de desarrollo profesional, importante para valorar la contribución de todos los empleados, concretamente los de más edad. La formación y el desarrollo de capacidades es uno de los componentes más importantes de los programas de desarrollo profesional.

Entre las sugerencias sobre lo que pueden hacer las empresas de gas para promover el desarrollo profesional de los trabajadores de más edad, figuran:

- políticas de desarrollo profesional y oportunidades para los trabajadores de más edad;
- realizar entrevistas periódicas sobre desarrollo profesional;
- utilizar las capacidades de los trabajadores de más edad en programas de tutoría;
- consultar con los sindicatos para que contribuyan al desarrollo profesional y los cambios laborales de los trabajadores de más edad.

Desarrollo de programas de rotación laboral y reasignación de los trabajadores de más edad

Para retener a los trabajadores de más edad son importantes la rotación laboral y la reasignación de puestos y funciones laborales. La formación y el desarrollo de capacidades es un elemento importante de estos programas. Los trabajadores de más edad se encuentran a menudo más satisfechos en el trabajo y más motivados si sus capacidades laborales están relacionadas con un trabajo recompensado.

Entre las sugerencias, elaboradas en la caja de herramientas, sobre lo que pueden hacer las empresas de gas para ofertar oportunidades de rotación y reasignación laboral, figuran:

- relacionar la formación con programas de rotación y reasignación laboral;
- elaborar un programa de rotación laboral para la empresa;
- poner en marcha una política empresarial sobre reasignación;
- supervisar los efectos de los programas de rotación y reasignación laboral;
- métodos para la participación de empleados y sindicatos.

Aplicación de programas de gestión del conocimiento

La transferencia de conocimientos desde los trabajadores de más edad, con más experiencia, a sus colegas más jóvenes y con menos experiencia, es un elemento clave de la productividad diaria

moderna a nivel de empresa. La transferencia de conocimientos intergeneracional tiene una particular importancia a la luz del envejecimiento demográfico. Los jóvenes pueden adquirir experiencias, aprendizaje y conocimientos de los trabajadores de más edad, que pueden generar procesos de educación y formación continuadas.

La caja de herramientas sugiere lo que pueden hacer las compañías de gas entre otras medidas para gestionar y transferir el conocimiento:

- un programa de transferencia de conocimientos, y analizar cómo puede promover la transferencia de conocimientos intergeneracionales;
- incorporar la transferencia de conocimientos en el modelo de organización del aprendizaje;
- introducir formas innovadoras de retener y gestionar el conocimiento;
- métodos de transferencia del conocimiento hacia los nuevos contratados;
- planes de tutoría y preparación.

Poner en marcha políticas complementarias sobre gestión de la edad

Hay otra serie de políticas complementarias sobre a gestión de la edad que forman parte integral de la formación, el desarrollo de capacidades y el empleo de los trabajadores de más edad. Concretamente, la salud y el bienestar en el lugar de trabajo son fundamentales para los trabajadores de más edad, al igual que las políticas de la empresa sobre el tiempo de trabajo. Esta sección de la caja de herramientas detalla las diferentes estrategias que las empresas pueden poner en marcha para retener a los trabajadores de más edad, a través de:

- programas para promover la salud y el bienestar en el trabajo como parte de una estrategia integral sobre la gestión de la edad;
- iniciativas sobre el tiempo de trabajo, donde el tiempo se utiliza como recurso para el aprendizaje, la formación, el desarrollo y retención de trabajadores de más edad.

Desarrollo de programas para atraer y retener a jóvenes trabajadores y nuevos talentos

Muchas compañías de gas son muy conscientes de las dificultades que supone la contratación de los mejores talentos. En un momento de escasez de capacidades muchas empresas han tenido que

hacerse proactivas en la contratación y formación de nuevos talentos, algo fundamental para las empresas que quieran convertirse en empleadores de selección.

Entre las sugerencias para atraer, contratar y formar a nuevos talentos que presenta la caja de herramientas, figuran:

- examinar formas de desarrollar el perfil, las condiciones laborales, y las oportunidades de desarrollo profesional de la empresa para atraer a jóvenes;
- dar visibilidad a los jóvenes infrarrepresentados, incluidos los grupos étnicos minoritarios, mujeres y chicas;
- actos promocionales con colegas locales y universidades;
- estrategias de formación y desarrollo profesional para atraer nuevos talentos, así como sesiones de prueba, prácticas o experiencia laboral para jóvenes. Puede haber también actividades prácticas y manuales.

SECCIÓN 6: PREVISIÓN DE CAPACIDADES, COMPETENCIAS Y EMPLEO

La previsión de capacidades, competencias y empleo se ha convertido en algo esencial para la competitividad. En esta sección de la caja de herramientas se plantea cómo las empresas pueden prever y planificar con el fin de satisfacer sus necesidades futuras en materia de capacidades, competencias y empleo. Aunque muchas empresas han comenzado a aplicar más la previsión y planificación de las futuras exigencias en materia de capacidades y empleo, nunca será posible predecir con exactitud el impacto del envejecimiento demográfico sobre la industria.

Sin embargo, las empresas pueden gestionar los riesgos asociados al envejecimiento del personal laboral y el descenso en la oferta de nuevas contrataciones potenciales para la industria, poniendo en marcha enfoques estratégicos y preventivos hacia la gestión de la edad y la previsión y planificación de capacidades y competencias.

Hacer que las grandes organizaciones complejas, que cambian rápidamente, logren la fórmula correcta presenta muchos retos a la planificación del futuro. Por esta razón, lograr la mejor mezcla y más adecuada de capacidades requiere una planificación efectiva del personal laboral y un enfoque sobre la diversidad de edades.

Aunque la contratación de nuevos empleados es importante para cualquier organización, concretamente, porque aporta nuevos talentos y perspectivas, sería una pérdida para las organizaciones si confían en los nuevos empleados para cubrir todas las necesidades futuras en materia de capacidades. Por esta razón, tiene igual importancia la retención de empleados de más edad y la inversión en formación y desarrollo.

Para una organización nunca es fácil evaluar el valor estratégico del aprendizaje y el desarrollo de capacidades. Sin embargo, todas las empresas deben poner en marcha mecanismos para medir y registrar la contribución que realiza el aprendizaje hacia los objetivos y la competitividad de la empresa.

Las herramientas de anticipación del cambio y previsión de las capacidades y el empleo futuros, elaboradas por la caja de herramientas, incluyen:

- identificar las necesidades de capacidades a través de la planificación del personal laboral;
- coordinar los empleados con los puestos laborales mediante la identificación de capacidades y características requeridas, o de los empleados;
- garantizar la planificación e integración de las competencias dentro del personal laboral;
- integración de las estrategias dentro de la planificación de la sucesión;
- retener a los trabajadores de más edad y desarrollar sus capacidades para que concuerden con las futuras necesidades de capacidades;
- Analizar las necesidades de capacidades como base para la formación y el desarrollo;
- garantizar la participación de los interlocutores sociales en la previsión de capacidades y competencias.

SECCIÓN 7: FUNCIÓN DE LOS INTERLOCUTORES SOCIALES Y EL DIÁLOGO SOCIAL

En esta sección se pone de manifiesto la función que los interlocutores sociales y el diálogo social pueden desempeñar en el desarrollo de acuerdos que identifiquen y desarrollen las capacidades, las competencias y el empleo dentro del sector gasista, centrándose concretamente en el cambio demográfico. La caja de herramientas incluye sugerencias para:

- el papel de los interlocutores sociales en el desarrollo de acuerdos e iniciativas sobre el cambio demográfico, las capacidades, la formación y el empleo;
- los interlocutores sociales deben utilizar la acción a nivel europeo;
- los interlocutores sociales deben aplicar la acción a nivel nacional.

Los interlocutores sociales tienen una función clave que desempeñar en la negociación de políticas y acuerdos que mejoren el aprendizaje, las capacidades y el desarrollo de todo el personal laboral a la luz del envejecimiento demográfico, el cambio tecnológico y las demandas diarias modernas de la competitividad dentro de la industria del gas. Un resultado importante de nuestro sondeo es que los interlocutores sociales deben abordar urgentemente el impacto del cambio demográfico en el sector gasista y desarrollar enfoques comunes para resolver las posibles consecuencias negativas del cambio demográfico sobre el sector.

El diálogo social puede ofrecer un valor añadido al desarrollo de capacidades y competencias, dando visibilidad a la importancia para el personal laboral que tienen la formación y el desarrollo de capacidades y, concretamente, la importancia de incluirlos en los convenios colectivos y las negociaciones en el lugar de trabajo. Se puede lograr mediante el desarrollo de soluciones innovadoras y creativas para el desarrollo de capacidades, y las previsiones de capacidades y empleo para el sector, obteniendo el acuerdo y aceptación del personal, y mostrando la importancia que tiene el derecho al tiempo libre destinado a la educación y la formación, e integrarlo en políticas flexibles sobre el tiempo de trabajo. También será importante dar visibilidad al compromiso con la igualdad y la diversidad, para que de esta forma los trabajadores de más edad y las mujeres se beneficien de las iniciativas de formación y capacidades en el lugar de trabajo.

Los interlocutores sociales tienen un papel clave que desempeñar para garantizar la supervivencia del sector gasista. Hay varios temas que abordar, como: abordar las consecuencias de un personal laboral envejecido, aumentar el número de mujeres en el sector, abordar la inminente (si no actual) insuficiencia de capacidades, abordar los retos del programa medioambiental y ofrecer apoyo de formación a los empleados a lo largo de su vida laboral.

Las áreas que se sugieren para el desarrollo de acuerdos comprenden un análisis común de datos relativos a las necesidades de formación y desarrollo de los trabajadores; actualización de las capacidades para todo el personal laboral; formación para los trabajadores sobre nuevas y emergentes áreas, como el cambio medioambiental o los servicios a clientes; cambios en las puestos laborales que sean el resultado de cambios tecnológicos, entre otros; políticas de recursos humanos sobre la gestión de la edad y la diversidad de edades; y políticas sobre salud y bienestar en el lugar de trabajo y convenios flexibles sobre el tiempo de trabajo.

Los representantes en el lugar de trabajo tienen un papel fundamental al iniciar y desarrollar, en asociación con los directivos, medidas para mejorar las capacidades y el desarrollo profesional de todos los trabajadores aunque, concretamente, es mayor a la hora de destacar las consecuencias del cambio demográfico.

Los interlocutores sociales deben tener en cuenta que hay dos posibles escenarios. El primero es el resultado de no emprender ninguna acción en el sector del gas y, como resultado, la competitividad de las empresas se ve afectada. El segundo escenario ofrece alguna esperanza de futuro para el sector del gas. Sitúa a los empleadores por delante de sus competidores y garantiza su supervivencia, no sólo como líder de los sectores de energía, sino como empleador de elección.

La caja de herramientas muestra que los interlocutores sociales necesitan asumir nuevas funciones para encontrar soluciones comunes al impacto del envejecimiento demográfico sobre la formación, el desarrollo de capacidades y el empleo en el sector del gas. Concienciar sobre los retos y aumentar las capacidades de los interlocutores sociales en las áreas que comprende la caja de herramientas tendrá un valor duradero para el sector. Al promover la asociación entre sindicatos, personal y directivos podemos desarrollar enfoques comunes e identificar y promover soluciones compartidas en el área de la formación y el desarrollo de capacidades para el personal laboral con diversidad de edades. Adoptar este enfoque será importante para la creación de una cultura organizativa de debate y la resolución de problemas.