



PROGRAMA EMPLEO +45

PROGRAMA EMPLEO +45

**UN PROGRAMA INTEGRAL DE FOMENTO DE LA
EMPLEABILIDAD Y EL TALENTO SENIOR EN EL MUNDO
LABORAL**

Realizado por la Asociación de Empresarios de Alcobendas-AICA, la Unión General de Trabajadores-UGT Y Comisiones Obreras CC.OO en el marco del Pacto Local por el Empleo de Alcobendas

Asociación de Empresarios de Alcobendas-AICA
Av. Doctor Severo Ochoa 45 2ª planta
28100 Alcobendas

PROGRAMA EMPLEO +45

INDICE

I.	INTRODUCCIÓN	3
II.	METODOLOGÍA CON LA QUE SE HA DISEÑADO EL PROGRAMA DE PROMOCIÓN DE LA EMPLEABILIDAD Y EL TALENTO SENIOR	5
2.1	Enfoque metodológico.	8
2.2	Asunción de riesgos	9
2.3	Desarrollo de los trabajos llevados a cabo.	10
III.	CONTEXTO EN EL QUE SE DISEÑA EL PROGRAMA EMPRESAS POR LA IGUALDAD	12
3.1	Situación del mercado laboral de los hombres y mujeres de más de 45 años.	13
3.2	Discriminaciones en el mundo laboral por razón de edad.	23
3.3	Principales conclusiones del análisis sobre la igualdad en el mundo laboral, realizado por el grupo de empresas que lideran la realización de este programa.	35
IV.	PRINCIPALES NECESIDADES QUE SE QUIEREN AFRONTAR CON EL DESARROLLO DE ESTE PROYECTO.	55
V.	OBJETIVOS DEL PROGRAMA EMPRESAS POR LA IGUALDAD Y DE CADA PROYECTO DEL PROGRAMA.	58
VI.	PROGRAMA EMPRESAS POR LA IGUALDAD	60
VII.	M
	METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL PROGRAMA EMPRESAS POR LA IGUALDAD.	98

PROGRAMA EMPLEO +45

VIII.	I
INNOVACIÓN DEL PROGRAMA DISEÑADO.....	102
IX.	E
STRATEGÍA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA EMPRESAS POR LA IGUALDAD O CUALQUIER OTRO PROYECTO/ACCIÓN/INTEVENCIÓN QUE LA COMUNIDAD DE MADRID QUIERA LLEVAR A CABO CON LAS EMPRESAS PARA IMPULSAR LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES.....	105

I. INTRODUCCIÓN

En este documento se recoge el trabajo realizado por un grupo de 12 empresas, que coordinadas por la Asociación de Empresarios de Alcobendas (AICA), que junto con la Unión General de Trabajadores (UGT), Comisiones Obreras CC.OO, han trabajado durante 3 meses para poder diseñar un Programa Integral e Innovador de Promoción de la Empleabilidad y el Talento Senior en el Mundo Laboral, en el marco del Pacto Local por el Empleo firmado por estas tres entidades junto con el Ayuntamiento de Alcobendas.

Para la realización del diseño del Programa Promoción del Talento Senior se llevó a cabo una metodología flexible y participativa donde el Ayuntamiento de Alcobendas cedió el liderazgo y dio voz a las empresas (ver Capítulo II).

El trabajo de diseño del proyecto comenzó con la realización de un análisis global de la situación de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el mundo laboral a nivel nacional, así como el estudio de la situación de la igualdad en la Comunidad de Madrid, y más en concreto en las empresas participantes (ver Capítulo III).



PROGRAMA EMPLEO +45

El estudio previo realizado fue básico para poder detectar las necesidades que se pretendían afrontar con el diseño del programa **Empresas por la igualdad** (Ver Capítulos IV) y poder **diseñar un programa innovador que afrontará todos los problemas detectados en un único programa integral**, estructurado en proyectos (ver Capítulos V y VI).

Del mismo modo, señalar que el hecho de haber diseñado este programa con un metodología innovadora y rompedora ha sido clave para que el proyecto haya sido diseñado como un proyecto innovador (ver capítulo VIII), que debe implementarse con un metodología innovadora (ver capítulo VII) y para ello se ha establecido una Estrategia de trabajo (Ver Capítulo IX) que permitirá no solo conseguir resultados en el fomento de la igualdad en el mercado de trabajo, sino comenzar **a alcanzar impactos con los que asegurar que mujeres y hombres de más de 45 años tengamos las mismas oportunidades para desarrollar nuestra carrera profesional en el mundo laboral, todo a través del fomento de una colaboración público-privada.**

PROGRAMA EMPLEO +45

II. METODOLOGÍA CON LA QUE SE HA DISEÑADO EL PROGRAMA DE PROMOCIÓN DE LA EMPLEABILIDAD Y EL TALENTO SENIOR

La metodología llevada a cabo para la realización de este proyecto, en concreto para el diseño del Programa Empresa por la Igualdad fue la aprobada con el Ayuntamiento de Alcobendas y presentada en el documento “ Estudio para el fomento de la empleabilidad en mayores de 45 años tras la crisis Covid19!” de fecha 20 de octubre de 2020.

La principal singularidad de la metodología propuesta es la flexibilidad con la que desde AICA ,CC.OO y UGT, afrontamos todos los trabajos y la capacidad para adaptarnos a las necesidades de las personas y entidades con las que trabajamos. Este hecho ha sido el principal motivo por el que, se ha diseñado un **único programa que incluye la realización de cinco proyectos (siete actuaciones).** Si bien todos juntos forman un programa para cuya implementación se ha definido como una estrategia, y cada una de las siete actuaciones podrían considerarse proyectos en sí, dado que todas ellas tienen entidad propia.

Con el desarrollo de este proyecto y con la metodología prevista se ha conseguido no solo alcanzar el objetivo general previsto de “facilitar a las empresas y sus trabajadores un espacio de reflexión y debate, en el marco del cual diseñar una serie de propuestas de proyectos y programas innovadores, que ellas mismas y/o otras entidades empresariales puedan desarrollar en sus organizaciones, con el apoyo de las administraciones públicas, especialmente el Ayuntamiento de Alcobendas, y con el fin de fomentar la promoción de la empleabilidad de mayores de 45 años en el marco del Pacto Local por el Empleo”. Además de haber diseñado siete actuaciones, se ha logrado diseñar una metodología de trabajo innovadora que permitirá dar grandes pasos en el fomento del talento senior en el mundo laboral.

Asimismo, hay que señalar que **se han conseguido alcanzar la totalidad de los objetivos específicos establecidos**, y en concreto:

PROGRAMA EMPLEO +45

- **Tener un conocimiento profundo de cuál es la opinión de las empresas y sus trabajadores sobre las políticas de promoción del talento senior en el ámbito laboral y cómo pueden contribuir a su consecución.** Las empresas han identificado una metodología basada en una colaboración público-privado que permitirá apoyar al Ayuntamiento a poner en marcha sus políticas de promoción del empleo entre mayores de 45 años.
- **Permitir a las empresas y sus trabajadores ser agentes activos y/o líderes en la promoción de la empleabilidad de mayores de 45 años.** Las empresas y sus trabajadores han definido el programa y han mostrado su compromiso de continuar trabajando con el Ayuntamiento de Alcobendas en el desarrollo de este Programa.
- **Diseñar proyectos innovadores que tengan un impacto real en el mundo laboral y que contribuyan de manera directa a la promoción de la igualdad en este ámbito.** Todas las actividades no sólo son innovadoras, sino que permitirán avanzar en el fomento de la igualdad en el mercado de trabajo.
- **Definir estrategias de implementación de los proyectos que persigan la eficacia, eficiencia y la calidad en la gestión de los mismos, a través de metodologías innovadoras.** Las empresas han definido una estrategia innovadora para el desarrollo del proyecto Empresas por la Igualdad.

La principal razón por la que se ha conseguido alcanzar y superar los objetivos que se plantearon se debe a la utilización de la metodología flexible y participación que se diseñó y que ha regido el desarrollo de todos los trabajos realizados.

Una metodología que partió de la definición de proyecto innovador como un “proyecto cuyo desarrollo promoció el empleo de mayores de 45 años e intentar comprender y corregir las principales discriminaciones que existen, y que están relacionadas con las dificultades de

PROGRAMA EMPLEO +45

conciliación de las diferentes facetas de la vida, las percepciones de las expectativas salariales salariales entre senior y junior, la segregación horizontal y vertical en las empresas, las divergencias en la preparación y formación con la demanda de empleo existente, la mayor dificultad de los mayores de 45 años en el acceso y la promoción en el empleo, la necesidad de sensibilizar al personal directivo sobre las discriminaciones existentes y el fomento del liderazgo de los senior en el mundo laboral. Además, implica que los mismos puedan auto-gestionarse directamente por las empresas”.

Con este planteamiento metodológico hemos intentado dar solución a uno de los principales problemas que están impidiendo que las empresas se impliquen en esta materia, y que es el hecho de que cuando las administraciones se dirigen a ellas para poner en marcha un proyecto, que ha sido diseñado por otros, se sienten invadidos en sus competencias y controlados por las administraciones públicas, lo que les lleva automáticamente a rechazar la participación en las mismas.

A través del planteamiento metodológico hemos conseguido que las empresas y los trabajadores participen en el diseño del programa y que definan la estrategia con la que se debe llevar a cabo.

En relación con el ámbito territorial, hay que señalar que el mismo ha sido desarrollado por empresas e instituciones de la región de Madrid, si bien algunas tienen sedes en otras regiones de España y otros países y se ha realizado el trabajo en el plazo de 3 meses acordado para ello, a pesar de trabajar con empresas con agendas muy estrictas. Este hecho vuelve a poner de relieve la implicación que se ha conseguido por parte de las empresas con la metodología propuesta.

A continuación, expondremos en el enfoque metodológico, la asunción de riesgos y el desarrollo de los trabajos realizados para poder diseñar este programa “Empleo +45”.

PROGRAMA EMPLEO +45

2.1 Enfoque metodológico.

El enfoque metodológico empleado partió del objetivo principal de facilitar a las empresas de la región y sus trabajadores de un espacio de reflexión y debate en el marco del cual se pudiera diseñar una serie de propuestas de proyecto y programas innovadores, que ellas mismas y/o otras entidades empresariales puedan desarrollar en sus organizaciones, con el apoyo de las administraciones públicas y con principal fin de fomentar la promoción del empleo entre mujeres y hombres de más de 45 años, en el marco de la Comunidad de Madrid.

En este contexto, hay que señalar que la propuesta presentada al Ayuntamiento de Alcobendas fue posible gracias el trabajo que desde hace años AICA, UGT y CC.OO, llevan desarrollando con las empresas a las que representa en este campo. AICA, UGT y CC.OO han trabajado sensibilizando a sus empresas sobre la necesidad de implicarse en esta materia, han formado en esta materia a las empresas y trabajadores, han realizado planes de igualdad para sus empresas, han distribuido información periódica sobre la igualdad en el mercado laboral a través de sus boletines e incluso ha diseñado proyectos concretos de manera conjuntas para presentar a convocatorias europeas y nacionales. Todo este trabajo previo es lo que nos permite afirmar que las empresas y trabajadores a los que representamos quieren participar en este proyecto. No se puede obviar que con este proyecto, AICA, UGT y CC.OO pretendían responder a una demanda de sus empresas de querer ser actores activos en la lucha contra la desigualdad de oportunidades y no sólo meros agentes pasivo de los proyectos realizados por otras entidades.

PROGRAMA EMPLEO +45

Por otro lado, el enfoque propuesto y que se ha desarrollado para la realización de este proyecto está basado en una metodología que aplica la no discriminación por edad en todas sus fases. Esta aplicación transversal garantizará que en todo momento se tendrá en cuenta las desigualdades existentes en el mundo laboral, y se diseñarán las medidas más eficientes, eficaces e innovadoras posibles para afrontarlas.

Este doble enfoque metodológico (de dar respuestas a las demandas de los empresarios y trabajadores y de llevar a cabo un proyecto con perspectiva de edad) se asegurará a través del establecimiento de los siguientes principios, que han regido todo el desarrollo del proyecto:

- La selección de un equipo multidisciplinar
- La aplicación de una metodología objetiva común
- La garantía de una "participación y pluralidad"
- Estableciendo encuestas y seguimiento de las mismas a través de entrevistas personales (telefónicas)

2.2 Asunción de riesgos

Otro de los grandes éxitos por los que ha sido posible conseguir llevar a cabo este proyecto, es porque se previeron los posibles riesgos que podían surgir en el desarrollo del proyecto y establecieron medidas para corregir las posibles desviaciones que pudieran surgir. Así:

- Ante la dificultad de encontrar a un número significativo de empresas que participen en el diseño y definición de la estrategia, AICA, UGT y CC.OO se anticiparon a conseguir el compromiso de participan de algunas de ellas. Esto permitió que en el mismo hayan

PROGRAMA EMPLEO +45

participado 80 empresas y que ya haya habido empresas que han contactado porque quieren participar en el desarrollo posterior del mismo.

- Para fomentar la participación de las empresas se previó la realización de una campaña de comunicación que de a conocer la participación de las mismas en la zona norte de la Comunidad de Madrid, sobre la base de que lo más valorado por las empresas es la mejora de sus imágenes ante sus potenciales clientes, sus competidores y la ciudadanía en general. A este respecto hay que señalar que las empresas participantes si bien han valorado positivamente este hecho, sobre todo porque esto ha facilitado que su empresariado les haya permitido participar, no ha sido la razón por la que se han implicado. La razón de su implicación es que por primera vez se han sentido valorados y escuchados por parte de una administración pública, en este caso el Ayuntamiento de Alcobendas.

2.3 Desarrollo de los trabajos llevados a cabo.

Siguiendo lo establecido en la propuesta presentada, para la realización de este proyecto se han realizado las siguientes actividades:

- 1. Preparación de los trabajos:** Antes de comenzar con el desarrollo de la asistencia técnica se llevó a cabo una reunión entre el Ayuntamiento de Alcobendas, AICA, CC.OO y UGT, en la cual se ahondó el enfoque **metodológico planteado y se acordaron todos aquellos aspectos metodológicos y prácticos necesarios para el arranque de los trabajos.**
- 2.** Se definió un calendario de actuación, que, si bien tuvo modificaciones, dado que se ampliaron el número de las empresas, no ha producido ninguna extensión en el tiempo de ejecución del proyecto.

PROGRAMA EMPLEO +45

3. **Realización del trabajo de campo.** Si bien estaba previsto el envío de 60 cuestionarios, finalmente se llegó a 80 cuestionarios enviados completados con entrevistas personales.
4. **Diseño del programa y de la estrategia al Ayuntamiento de Alcobendas.** A petición de las empresas se ha realizado 1 programa estructurado en 5 proyecto y 7 actuaciones. Cada actuación en sí misma constituye un proyecto en sí mismo. Del mismo modo se ha diseñado una estrategia común para el desarrollo del **proyecto integral, porque la misma puede aplicarse al desarrollo de cada proyecto.**
5. **Presentación al Ayuntamiento de Alcobendas del Programa Empleo +45.**
6. **Realización de un Jornada de presentación antes las empresas y las administraciones públicas (regionales y locales) de la Comunidad de Madrid.** En el momento de presentar este proyecto esta actividad esta pendiente de coordinar con el Ayuntamiento de Alcobendas.

Señalar que esta metodología flexible y participación ha permitido la realización de un programa que puede implementarse en su totalidad para dar una solución global a los principales problemas de discriminación detectados (apartado III.D), pero que también permite su implementación en fases, así como a nivel de proyecto e incluso actividad. Cada actividad propuesta por sí sola puede ser un proyecto con entidad propia.

Señalar que si bien la Actuación Dirección por la Igualdad (Actividad 1.1 del “Proyecto Impulsando la Igualdad desde la Dirección”) es en sí mismo un proyecto, existe unanimidad, entre todas las personas participantes en el diseño de este programa, que debería ser una acción transversal, ya que constituye una herramienta y metodología innovadora que garantizaría la realización de la totalidad de las acciones diseñadas, así como cualquier otra actuación que el ayuntamiento quisiera poner en marcha para fomentar la igualdad en el mercado laboral de la Comunidad de Madrid.

PROGRAMA EMPLEO +45

III. CONTEXTO EN EL QUE SE DISEÑA EL PROGRAMA EMPRESAS POR LA IGUALDAD

Antes de entrar a exponer el programa global e innovador de Empresas por la Igualdad que ha sido diseñado por un grupo de empresas de la Comunidad de Madrid, comprometidas con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el mundo laboral, es necesario realizar una presentación sobre determinados aspectos que fueron objeto de estudio y motivaron el diseño de este programa.

Estos aspectos son:

III.1. Situación de los senior en el mercado de trabajo.

III.2. Discriminaciones en el mundo laboral por razón de edad.

1. Principales conclusiones del análisis sobre la igualdad en el mundo laboral, realizado por el grupo de empresas que lideran la realización de este programa.

El **Programa Empleo +45** se diseña tras el análisis de la información existente sobre la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres de más de 45 años en el mercado de trabajo (apartado A y B, así como sobre la base de las experiencias personales y profesionales de las personas que lideraron la realización de este programa (apartado C). Este análisis global permitió identificar las principales necesidades existentes en el mercado laboral en relación a la igualdad (Capítulo IV) que se pretenden afrontar con la puesta en marcha de este programa (Capítulo V).

PROGRAMA EMPLEO +45

3.1 Situación del mercado laboral de los hombres y mujeres de más de 45 años.

Para conocer y ahondar en la situación de las mujeres en el mercado de trabajo se partió del nivel nacional, para posteriormente descender a la situación de las mujeres en la Comunidad de Madrid, a través del estudio de las principales fuentes de información primaria publicadas. A continuación, se exponen las principales conclusiones de ese estudio estructuradas en los siguientes apartados:

- 1) Situación de los mayores de 45 años en el mercado de trabajo en España.
- 2) Situación de los mayores de 45 años en el mercado de trabajo en la Comunidad de Madrid.

1) Situación de los mayores de 45 años en el mercado de trabajo en España.

Según el último informe publicado del año 2019 con datos del 2018 por el Observatorio de las Ocupaciones, publicado por el Servicio Público de Empleo Estatal sobre “La situación del mercado de trabajo de los mayores de 45 años” los principales aspectos que reflejan la situación de real de las mujeres en el mundo de trabajo son:

- ✓ El 47,43% de la población española es mayor de 45 años, lo que supone un incremento de algo más de 6 puntos desde el año 2009, reflejo del paulatino envejecimiento de la población española.
- ✓ La **tasa de actividad** fue del 58,61 % y para los mayores de 45 años del 45,71%.
- ✓ La **tasa de empleo** registrada en el total de la población fue del 50,14% y para trabajadores mayores de 45 años del 40,04%.
- ✓ A finales de diciembre de 2018 los trabajadores mayores de 45 años **afiliados y en alta** eran 8.537.409, cifra que representa el 45,14% del total de los trabajadores del sistema.

PROGRAMA EMPLEO +45

- ✓ España es principalmente una economía de servicios y por ello, la distribución de los trabajadores mayores de 45 años afiliados a la Seguridad Social según el sector de la actividad económica en el que se emplean es muy similar a la que encontramos en el total general de afiliados. Un 74,18% de los trabajadores mayores de 45 años, esta afiliado al sector servicios.
- ✓ Las mayores tasas se registran en actividades donde, bien por la rigidez de la relación establecida en cuanto a la posible extinción, caso de la Administración Pública y Defensa; Seguridad Social obligatoria, bien por el tipo de relaciones que surgen en el desempeño de la actividad, como ocurre con Actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico y Servicios a edificios y actividades de jardinería, la prestación de servicios se suele prolongar hasta alcanzarse la fecha de jubilación.
- ✓ El número de afiliados **al régimen especial de autónomos** mayores de 45 años, era de 1.871.613 trabajadores, que representan al 57,53% del total de trabajadores afiliados a este régimen especial.
- ✓ En el conjunto del régimen de **autónomos la proporción entre hombres y mujeres** entre el colectivo de los trabajadores autónomos mayores de 45 años esos porcentajes fueron del 65,04 % para los varones y del 34,96 % para las mujeres.
- ✓ **Las mujeres han tendido a diversificar su presencia en distintas ramas de actividad y diferentes ocupaciones, aunque el grado de concentración todavía es alto.** Son mayoría en el sector servicios y la mitad de las mujeres que trabajan lo hacen como Técnicos y Profesionales Científicos y en Servicios de Restauración y Personales.
- ✓ El **número de contratos registrados** en nuestro país en los Servicios Públicos de Empleo en el año 2018 fue de 22.291.681, de los cuales, 5.591.115 se concertaron con trabajadores mayores de 45 años. En términos porcentuales esta cifra representa el 25,08 % de la contratación total registrada.

PROGRAMA EMPLEO +45

- ✓ La **distribución de la contratación de trabajadores** mayores de 45 años por sexos nos muestra que el 56,41% de los contratos se concierta con varones y el restante 43,59%, con mujeres. Proporción muy similar se registra en el conjunto del mercado de trabajo del Estado, donde las mujeres formalizaron el 44,56 % de los contratos y los hombres el 55,44 %.
- ✓ Es de destacar que desde el nivel formativo de Grado medio de FP en adelante, se contrata a más mujeres que a hombres, característica que por otra parte se repite en el conjunto del mercado de trabajo de nuestro país.
- ✓ En el año 2018 se **habían incrementado** en casi cuatrocientos mil los contratos del colectivo de trabajadores mayores de 45 años en nuestro país. En términos absolutos es el menor incremento de los últimos cinco años.
- ✓ En el colectivo de trabajadores mayores de 45 años, el año 2018 se saldó con un 89,82 % de **contratos temporales** y un 10,18 % de **contratos indefinidos**. En el conjunto del mercado de trabajo para la totalidad de los trabajadores del país, en 2018 la tasa de temporalidad fue de 89,75 % y la tasa de estabilidad del 10,25 %.
- ✓ De cada cien contratos indefinidos que se registraron en 2018 veinticinco (24,92 %) se concertaron por trabajadores del colectivo, y entre los temporales ese porcentaje alcanzó el 25,10 %.
- ✓ Los contratos de Obra o servicio siguen siendo la modalidad más utilizada para emplear a los mayores de 45 años (en realidad es la más utilizada en nuestro mercado de trabajo). Además se incrementaron en 2018 un 4,29 %. El segundo tipo de contrato más empleado fue Eventual por circunstancias de la producción, también por tanto de carácter temporal, modalidad que registraba un incremento del 7,47 %. Entre ambas modalidades concentran el 80 % de la contratación de los mayores de 45 años en nuestro país.
- ✓ La Hostelería es la sección de actividad económica que registra entre los mayores de 45 años el mayor incremento, en términos absolutos, de contratación indefinida.

PROGRAMA EMPLEO +45

- ✓ El mayor volumen de parados se concentra en el tramo de 55 a 59 años, que absorbe al 26,68% de los demandantes del colectivo.
- ✓ Por niveles formativos, la mayor concentración de parados mayores de 45 años se encuentra, de manera coincidente a lo que ocurre en general para todos los parados sin distinción de edad, en los niveles formativos inferiores, ya sea con carencia de formación, estudios primarios o de enseñanza secundaria obligatoria, grupo representativo del 72,83% de los parados mayores de 45 años.
- ✓ Cuatro de cada diez parados del colectivo presenta una antigüedad de la demanda superior a los dos años. Se observa cómo mientras que para los tramos de antigüedad menores el grupo predominante es el de 45 a 49 años, conforme aumenta la antigüedad de la demanda también lo hace la edad del grupo principal.
- ✓ Los parados de larga duración suponen en el ámbito nacional el 51,69% del total de demandantes parados sin diferenciación de edad, 3,40 puntos menos que para el colectivo de mayores de 45 años, donde el porcentaje de parados de larga duración se eleva hasta el 55,09 %.
- ✓ Del total de beneficiarios de prestaciones por desempleo, el 54,54% son mayores de 45 años.

PROGRAMA EMPLEO +45

- ✓ A continuación se describen las ocupaciones en las que la contratación de mayores de 45 años es más relevante (fuente: Observatorio de las Ocupaciones del SEPE, año 2018, tabla

TABLA 20. OCUPACIONES EN LAS QUE LA CONTRATACIÓN DE LOS MAYORES DE 45 AÑOS ES MÁS RELEVANTE			
Gran grupo ocupacional/Ocupación ¹	Contratos	Tasa mayores 45 años (%)	% variac. 2018/17
1. DIRECTORES Y GERENTES			
<i>Directores comerciales y de ventas*</i>	3.784	35,78	10,19
<i>Directores de políticas y planificación y de otros departamentos administrativos no clasificados bajo otros epígrafes*</i>	1.599	36,09	23,47
<i>Directores financieros*</i>	1.289	40,51	3,04
<i>Directores de empresas de abastecimiento, transporte, distribución y afines*</i>	1.096	34,13	-21,66
2. TÉCNICOS Y PROFESIONALES CIENTÍFICOS E INTELLECTUALES			
Actores	46.551	32,85	22,18
Profesores y profesionales de la enseñanza no clasificados bajo otros epígrafes	34.851	30,59	19,47
Profesores de universidades y otra enseñanza superior (excepto formación profesional)	15.895	34,54	21,57
Locutores de radio, televisión y otros presentadores	7.995	38,35	15,89
3. TÉCNICOS; PROFESIONALES DE APOYO			
<i>Agentes y representantes comerciales*</i>	30.189	27,66	10,36
<i>Técnicos en electricidad*</i>	9.303	28,32	10,67
Supervisores de la construcción	8.356	56,02	8,96
Jefes y oficiales de máquinas	5.769	27,78	13,54

20 del Informe del Mercado de Trabajo de los Mayores de 45 años):

TABLA 20. OCUPACIONES EN LAS QUE LA CONTRATACIÓN DE LOS MAYORES DE 45 AÑOS ES MÁS RELEVANTE

Gran grupo ocupacional/Ocupación ¹	Contratos	Tasa mayores 45 años (%)	% variac. 2018/17
4. EMPLEADOS CONTABLES, ADMINISTRATIVOS Y OTROS EMPLEADOS DE OFICINA			
Empleados de servicios de correos (excepto empleados de mostrador)	64.503	40,46	7,45
Agentes de encuestas	8.307	27,02	3,06
Empleados de venta de apuestas	3.764	44,58	-3,39
Empleados de bibliotecas y archivos	1.404	32,51	-2,84
5. TRABAJADORES DE LOS SERVICIOS DE RESTAURACIÓN, PERSONALES, PROTECCIÓN Y VENDEDORES			
Cocineros asalariados	143.232	36,09	5,93
Auxiliares de enfermería hospitalaria	71.064	27,32	8,21
Trabajadores de los cuidados personales a domicilio	71.031	44,47	19,05
Trabajadores de los cuidados a las personas en servicios de salud no clasificados bajo otros epígrafes	42.039	27,11	8,98
6. TRABAJADORES CUALIFICADOS EN EL SECTOR AGRÍCOLA, GANADERO, FORESTAL Y PESQUERO			
Trabajadores cualificados en actividades agrícolas (excepto en huertas, invernaderos, viveros y jardines)	72.065	39,54	-1,80
Trabajadores cualificados en huertas, invernaderos, viveros y jardines	16.264	33,01	-2,48
Trabajadores cualificados en actividades forestales y del medio natural	7.205	36,68	11,14
Pescadores de altura	3.159	45,37	1,06
7. ARTESANOS Y TRABAJADORES CUALIFICADOS DE LAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS Y LA CONSTRUCCIÓN (EXCEPTO OPERADORES DE INSTALACIONES Y MAQUINARIA)			
Albañiles	203.539	48,98	3,47
Oficiales, operarios y artesanos de otros oficios no clasificados bajo otros epígrafes*	37.913	30,82	25,39
Pintores y empapeladores	21.943	39,58	1,14
Otros trabajadores de las obras estructurales de construcción no clasificados bajo otros epígrafes	20.854	37,07	7,62
8. OPERADORES DE INSTALACIONES Y MAQUINARIA, Y MONTADORES			
Conductores asalariados de camiones*	116.740	44,09	7,55
Conductores asalariados de automóviles, taxis y furgonetas*	55.018	30,09	18,83
Conductores de autobuses y tranvías	45.672	47,74	5,61
Operadores de maquinaria agrícola móvil*	33.558	42,98	5,91
9. OCUPACIONES ELEMENTALES			
Peones agrícolas (excepto en huertas, invernaderos, viveros y jardines)	654.668	32,96	3,43
Personal de limpieza de oficinas, hoteles y otros establecimientos similares	507.674	41,37	8,21
Peones agrícolas en huertas, invernaderos, viveros y jardines	161.827	28,99	6,95
Ayudantes de cocina	141.567	30,28	8,04

- ✓ La siguiente tabla señala las ocupaciones con mayor número de solicitudes de empleo realizadas por mayores de 45 años paradas en cada gran grupo de profesión (fuente: Observatorio de las Ocupaciones del SEPE, año 2018, tabla 24 del Informe del Mercado de Trabajo de los Mayores de 45 años):

PROGRAMA EMPLEO +45

TABLA 24. OCUPACIONES MÁS SOLICITADAS POR LOS DEMANDANTES PARADOS MAYORES DE 45 AÑOS			
Gran grupo ocupacional/Ocupación ¹	Solicitudes empleo	% mayores 45 años sobre total ²	% variac. 2018/17
1. DIRECTORES Y GERENTES			
<i>Directores comerciales y de ventas*</i>	13.712	68,75	-3,54
<i>Directores de empresas de abastecimiento, transporte, distribución y afines*</i>	4.060	70,78	-2,40
<i>Directores financieros*</i>	3.280	75,79	-5,37
Directores y gerentes de empresas de gestión de residuos y de otras empresas de servicios no clasificados bajo otros epígrafes	2.696	77,36	-7,86
2. TÉCNICOS Y PROFESIONALES CIENTÍFICOS E INTELLECTUALES			
Profesores y profesionales de la enseñanza no clasificados bajo otros epígrafes	31.684	53,59	-0,06
<i>Profesionales de ventas técnicas y médicas (excepto las TIC)*</i>	19.788	68,84	-6,03
Artistas de artes plásticas y visuales	7.851	53,49	-4,27
Profesores de formación profesional (materias específicas)	6.229	51,34	-5,00
3. TÉCNICOS; PROFESIONALES DE APOYO			
<i>Agentes y representantes comerciales*</i>	74.525	66,33	-4,19
<i>Agentes de compras*</i>	15.380	55,97	-0,35
Supervisores de la construcción	15.018	73,45	-15,54
<i>Agentes y administradores de la propiedad inmobiliaria*</i>	11.630	66,85	-0,59
4. EMPLEADOS CONTABLES, ADMINISTRATIVOS Y OTROS EMPLEADOS DE OFICINA			
Recepcionistas (excepto de hoteles)	131.695	51,29	-1,22
Telefonistas	26.619	60,18	-6,91
<i>Empleados de control de abastecimientos e inventario*</i>	19.571	57,92	-1,54
Grabadores de datos	18.575	52,31	-0,34
5. TRABAJADORES DE LOS SERVICIOS DE RESTAURACIÓN, PERSONALES, PROTECCIÓN Y VENDEDORES			
Conserjes de edificios	121.413	70,47	2,65
Cocineros asalariados	113.068	56,28	-4,08
Trabajadores de los cuidados personales a domicilio	95.574	62,73	-8,33
Cuidadores de niños en guarderías y centros educativos	82.774	53,11	-2,73
6. TRABAJADORES CUALIFICADOS EN EL SECTOR AGRÍCOLA, GANADERO, FORESTAL Y PESQUERO			
Trabajadores cualificados en actividades agrícolas (excepto en huertas, invernaderos, viveros y jardines)	38.697	58,57	-7,73
Trabajadores cualificados en actividades forestales y del medio natural	13.955	55,67	-8,42
Pescadores de altura	3.561	55,78	-12,12
Trabajadores cualificados en actividades ganaderas no clasificados bajo otros epígrafes	2.163	52,13	-5,71
7. ARTESANOS Y TRABAJADORES CUALIFICADOS DE LAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS Y LA CONSTRUCCIÓN (EXCEPTO OPERADORES DE INSTALACIONES Y MAQUINARIA)			
Albañiles	125.159	66,28	-12,54
<i>Mantenedores de edificios*</i>	48.248	58,39	-3,98
Encofradores y operarios de puesta en obra de hormigón	29.788	64,14	-14,69
Sastres, modistos, peleteros y sombrereros	17.367	81,04	-5,86
8. OPERADORES DE INSTALACIONES Y MAQUINARIA, Y MONTADORES			
<i>Conductores asalariados de automóviles, taxis y furgonetas*</i>	121.179	59,25	-7,79
<i>Conductores asalariados de camiones*</i>	50.954	66,19	-11,92
Operadores de máquinas de coser y bordar	34.425	79,19	-5,82
Montadores y ensambladores no clasificados en otros epígrafes	17.685	51,63	-7,89
9. OCUPACIONES ELEMENTALES			
Personal de limpieza de oficinas, hoteles y otros establecimientos similares	653.412	56,53	-1,99
Peones de las industrias manufactureras	382.034	51,35	-4,77
Peones de la construcción de edificios	178.126	52,77	-7,77
Peones de obras públicas	131.020	52,47	-1,35

PROGRAMA EMPLEO +45

Finalmente, la siguiente tabla muestra las quince ocupaciones con mayor número de solicitudes de personas mayores de 45 años distribuidas por sexo y edad y que representan prácticamente la mitad del total de las ocupaciones solicitadas por el colectivo (fuente: Observatorio de las Ocupaciones del SEPE, año 2018, tabla 25 del Informe del Mercado de Trabajo de los Mayores de 45 años).

TABLA 25. OCUPACIONES MÁS SOLICITADAS POR LOS PARADOS MAYORES DE 45 AÑOS SEGÚN SEXO Y TRAMOS DE EDAD									
Ocupación	De 45 a 49 años		De 50 a 54 años		De 55 a 59 años		Mayor de 59 años		Total
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	
Personal de limpieza de oficinas, hoteles y otros establecimientos similares	23.748	146.432	26.054	160.744	23.831	149.909	13.304	109.390	653.412
<i>Vendedores en tiendas y almacenes*</i>	15.949	115.950	14.389	99.696	13.448	85.639	9.067	60.436	414.574
Peones de las industrias manufactureras	44.887	61.693	44.016	60.436	40.373	59.240	26.044	45.345	382.034
<i>Empleados administrativos sin tareas de atención al público no clasificados bajo otros epígrafes*</i>	11.985	63.108	11.612	52.703	11.900	43.609	8.878	31.185	234.980
Peones de la construcción de edificios	44.274	5.154	46.441	5.075	44.482	3.713	27.061	1.926	178.126
Camareros asalariados	20.040	27.048	19.434	21.492	18.359	14.326	12.218	8.278	141.195
Trabajadores cualificados en huertas, invernaderos, viveros y jardines	21.261	15.950	23.911	16.007	23.694	12.251	14.170	7.017	134.261
Recepcionistas (excepto de hoteles)	2.978	34.753	2.984	33.042	2.782	30.817	1.802	22.537	131.695
Peones de obras públicas	21.375	14.240	24.732	14.119	25.741	11.080	13.878	5.855	131.020
Ayudantes de cocina	6.569	25.400	6.167	30.307	5.057	29.043	3.133	21.491	127.167
Albañiles	29.329	710	33.412	702	35.742	524	24.462	278	125.159
Conserjes de edificios	11.492	12.223	16.391	15.746	20.646	16.350	16.007	12.558	121.413
<i>Conductores asalariados de automóviles, taxis y furgonetas*</i>	28.912	2.645	31.232	2.710	31.522	2.009	20.958	1.191	121.179
Peones agrícolas en huertas, invernaderos, viveros y jardines	15.695	17.228	18.305	17.740	18.446	14.175	10.386	7.600	119.575
Cocineros asalariados	7.362	20.186	7.378	23.719	6.809	24.004	4.669	18.941	113.068

PROGRAMA EMPLEO +45

2) Situación de los mayores de 45 años en el mercado de trabajo en la Comunidad de Madrid.

De todos estos datos, referidos a la Comunidad de Madrid, destacan:

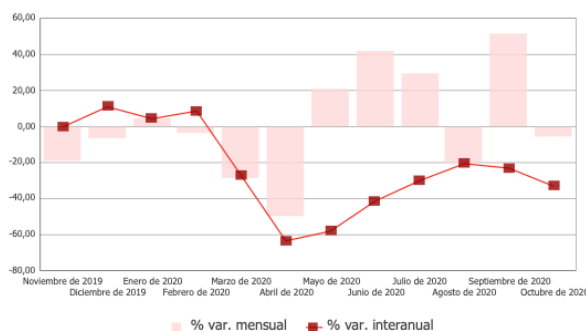
- ✓ En el caso de la Comunidad de Madrid, el porcentaje de mayores de 45 años asciende al 45,26%.
- ✓ Respecto la tasa nacional de contratación de mayores de 45 años (25,08%), destacan con tasas más bajas las comunidades de Cataluña (21,23%), Illes Balears (21,66%), la ciudad autónoma de Melilla (21,92 %) y Madrid (22,55%)
- ✓ El 53,53% de los parados mayores de 45 años de la Comunidad de Madrid son beneficiarios de prestaciones por desempleo.
- ✓ Las comunidades de Madrid (42,34 %) y Murcia (42,57 %) registran los porcentajes de afiliados más bajos del colectivo.
- ✓ Según el boletín de ocupaciones nacionales de octubre 2020, publicado por el SEPE las ocupaciones de personas mayores de 45 años con mayor crecimiento interanual son:

28:MADRID

Variación de la contratación por COLECTIVOS

Colectivo: PERSONAS MAYORES DE 45 AÑOS Ocupaciones (CNO-2011) con crecimiento interanual en la contratación (*)

Evolución mensual e interanual de contratos a MAYORES 45



Ocupación	Contratos mes	% var. Interanual	% var. mensual
Empleados de servicios de correos (excepto empleados de mostrador)	755	116,95	99,74
Técnicos de grabación audiovisual	1.213	50,12	86,33
Periodistas	416	33,76	-8,97
Filólogos, intérpretes y traductores	358	31,62	82,65
Empleados domésticos	3.349	16,20	18,72
Asistentes de dirección y administrativos	322	14,18	59,41
Locutores de radio, televisión y otros presentadores	605	9,80	27,91
Profesores de universidades y otra enseñanza superior (excepto formación profesional)	583	5,05	-4,74
Barrenderos y afines	259	4,02	86,33
Montadores y ensambladores no clasificados en otros epígrafes	264	1,54	41,18
Oficiales, operarios y artesanos de otros oficios no clasificados bajo otros epígrafes	505	0,60	-1,94

- ✓ Por último y hablando de ocupaciones con mejores perspectivas laborales, atendiendo al referido boletín hay que destacar las siguientes:

PROGRAMA EMPLEO +45

Grupos ocupacionales con mejores perspectivas laborales (*)

OCUPACIONES QUE PRESENTAN CRECIMIENTO MENSUAL E INTERANUAL EN LA CONTRATACIÓN DISTRIBUIDAS SEGÚN GRUPOS OCUPACIONALES. CNO-2011						
Grupos ocupacionales		Ocupaciones		Contratos	% Var. interanual	% Var. mensual
11	Miembros del poder ejecutivo y de los cuerpos legislativos; directivos de la Administración Pública y organizaciones de interés social; directores ejecutivos	1120	Directores generales y presidentes ejecutivos	91	37,88	30,00
14	Directores y gerentes de empresas de alojamiento, restauración y comercio	1432	Directores y gerentes de empresas de comercio al por menor	25	127,27	38,89
15	Directores y gerentes de otras empresas de servicios no clasificados bajo otros epígrafes	1509	Directores y gerentes de empresas de gestión de residuos y de otras empresas de servicios no clasificados bajo otros epígrafes	32	33,33	23,08
21	Profesionales de la salud	2112	Otros médicos especialistas	772	76,66	30,85
		2122	Enfermeros especializados (excepto matronos)	805	5,37	10,73
		2123	Matronos	41	57,69	28,13
22	Profesionales de la enseñanza infantil, primaria, secundaria y postsecundaria	2210	Profesores de universidades y otra enseñanza superior (excepto formación profesional)	1.626	6,21	2,65
24	Profesionales de la ciencias físicas, químicas, matemáticas y de las ingenierías	2425	Ingenieros técnicos forestales y del medio natural	21	50,00	75,00
		2437	Ingenieros ambientales	21	31,25	23,53
		2443	Ingenieros en telecomunicaciones	163	39,32	35,83
		2464	Ingenieros técnicos aeronáuticos	34	36,00	183,33
26	Especialistas en organización de la Administración Pública y de las empresas y en la comercialización	2611	Especialistas en contabilidad	448	29,86	20,11
28	Profesionales en ciencias sociales	2824	Profesionales del trabajo y la educación social	896	17,74	2,40
29	Profesionales de la cultura y el espectáculo	2922	Periodistas	863	12,08	2,49
		2923	Filólogos, intérpretes y traductores	1.063	40,24	97,58
31	Técnicos de las ciencias y de las ingenierías	3121	Técnicos en ciencias físicas y químicas	47	9,30	2,17
		3125	Técnicos en electrónica, especialidad en electromedicina	19	26,67	90,00
		3132	Técnicos en instalaciones de tratamiento de residuos, de aguas y otros operadores en plantas similares	41	17,14	36,67
35	Representantes, agentes comerciales y afines	3539	Representantes artísticos y deportivos y otros agentes de servicios comerciales no clasificados bajo otros epígrafes	20	42,86	33,33
37	Profesionales de apoyo de servicios jurídicos, sociales, culturales, deportivos y afines	3713	Profesionales de apoyo al trabajo y a la educación social	568	28,22	47,15
		3722	Entrenadores y árbitros de actividades deportivas	392	2,89	8,59
		3732	Diseñadores y decoradores de interior	131	6,50	35,05
38	Técnicos de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC)	3831	Técnicos de grabación audiovisual	4.882	29,70	68,23
42	Empleados de bibliotecas, servicios de correos y afines	4221	Empleados de servicios de correos (excepto empleados de mostrador)	1.658	89,27	112,02
44	Empleados de agencias de viajes, recepcionistas y telefonistas; empleados de ventanilla y afines (excepto taquilleros)	4423	Telefonistas	791	18,41	8,95
58	Trabajadores de los servicios personales	5892	Empleados de pompas fúnebres y embalsamadores	91	111,63	40,00
61	Trabajadores cualificados en actividades agrícolas	6120	Trabajadores cualificados en huertas, invernaderos, viveros y jardines	436	101,85	140,88

PROGRAMA EMPLEO +45

71	Trabajadores en obras estructurales de construcción y afines	7193	Instaladores de sistemas de impermeabilización en edificios	41	5,13	95,24
72	Trabajadores de acabado de construcciones e instalaciones (excepto electricistas), pintores y afines	7223	Instaladores de conductos en obra pública	61	125,93	8,93
		7250	Mecánicos-instaladores de refrigeración y climatización	190	3,26	21,79
74	Mecánicos y ajustadores de maquinaria	7405	Reparadores de bicicletas y afines	42	425,00	31,25
75	Trabajadores especializados en electricidad y electrotecnología	7521	Mecánicos y reparadores de equipos eléctricos	222	1,37	44,16
		7522	Instaladores y reparadores de líneas eléctricas	177	2,31	31,11
78	Trabajadores de la madera, textil, confección, piel, cuero, calzado y otros operarios en oficios	7891	Buceadores	88	25,71	125,64
81	Operadores de instalaciones y maquinaria fijas	8131	Operadores en plantas industriales químicas	68	1,49	126,67
		8133	Operadores de laboratorios fotográficos y afines	311	76,70	12,68
		8143	Operadores de máquinas para fabricar productos de papel y cartón	240	9,09	9,09
		8192	Operadores de calderas y máquinas de vapor	20	150,00	100,00
83	Maquinistas de locomotoras, operadores de maquinaria agrícola y de equipos pesados móviles, y marineros	8340	Marineros de puente, marineros de máquinas y afines	58	52,63	56,76
91	Empleados domésticos	9100	Empleados domésticos	6.810	20,49	15,66
94	Recogedores de residuos urbanos, vendedores callejeros y otras ocupaciones elementales en servicios	9433	Repartidores, recadistas y mensajeros a pie	988	30,52	51,77
		9443	Barrenderos y afines	643	5,07	74,73
95	Peones agrarios, forestales y de la pesca	9530	Peones agropecuarios	89	20,27	28,99

3.2 Discriminaciones en el mundo laboral por razón de edad.

Una vez analizados los datos cuantitativos sobre la situación de los mayores de 45 años en el mercado se creyó necesario continuar ahondando en el estudio en los principales aspectos que ponen de manifiesto la situación de discriminación laboral que este colectivo en la actualidad. En el mercado de trabajo español y de la región de Madrid se siguen observando, a pesar de la gran cantidad de leyes aprobadas para luchar contra esta discriminación, una acusada segregación ocupacional (tanto horizontal como vertical). Las consecuencias de estas diferencias laborales se manifiestan a todos los niveles: económico, social, laboral, familiar, de salud, etc, quedando siempre los mayores de 45 años en una situación de desventaja.

PROGRAMA EMPLEO +45

En este apartado queremos ofrecer las **conclusiones alcanzadas por el equipo de trabajo de redacción de este programa tras el análisis de los principales aspectos que definen el mercado de trabajo relacionados con las discriminaciones que siguen existiendo en el mismo y que afectan a los.**

- 1) *La edad es percibida como la principal barrera para conseguir empleo.***
- 2) *Motivos atribuidos a la existencia de barreras por cuestión de edad.***
- 3) *El tiempo en desempleo empeora las posibilidades de inserción laboral.***
- 4) *La recualificación como medida para mejorar la empleabilidad.***
- 5) *Desigualdad de género y dificultades para conciliar la vida familiar y laboral.***
- 6) *La importancia de la brecha digital en mayores de 45 años.***

1) *La edad es percibida como la principal barrera para conseguir empleo.*

El hecho de que la edad sea considerada la principal dificultad, puede tener consecuencias en la manera de percibir las posibilidades reales de inserción. Por un lado, repercusiones en cuanto a la valoración de la situación del mercado laboral; y por otro, en la capacidad subjetiva de influir sobre dicha situación. puestos de responsabilidad de las organizaciones y las empresas.

Esta peor percepción por parte de las personas desempleadas mayores de 45 años, refleja una situación más desfavorable, sobre todo al considerar que una barrera inamovible como la edad, es el impedimento prioritario para conseguir un empleo. En relación a ello, hemos podido comprobar a partir de los datos extraídos del Barómetro de febrero de 2019 del Centro de Investigaciones Sociológicas, que los desempleados mayores de 45 años tienden a un mayor pesimismo a la hora de creer encontrar un trabajo en los próximos 12 meses. Los resultados de esta encuesta ponen de manifiesto que en el caso de los menores de 45 años, la mayoría (54,91%) prevé que su inserción laboral en el próximo año será muy probable o bastante

PROGRAMA EMPLEO +45

probable. Sin embargo, para el grupo de 45 o más años, la representación de esta misma consideración, desciende hasta un 33,82%

Por otro lado, a parte de la percepción sobre la situación laboral y las posibilidades de inserción, es importante valorar el grado de influencia que se considera tener sobre el futuro profesional. Como veíamos, el hecho de que sea la edad la principal barrera percibida y no otras que dependan en mayor medida de las propias personas, puede generar la sensación en los desempleados de que independientemente de lo que hagan no van a poder modificar su situación, es lo que llamamos “indefensión aprendida”. Esto puede llevar a una situación de desmotivación, teniendo a su vez consecuencias negativas para que se lleve a cabo una adecuada búsqueda activa de empleo.

Además, hemos encontrado otros discursos que apelan a la importancia del puesto de trabajo concreto, entendiendo que la edad puede ser o no una barrera en función del perfil que tenga la persona; tal y como explica la siguiente expresión: “Yo creo que esto depende más del puesto al que vayas a ir que otra cosa. Porque hay puestos que realmente la edad no es un hándicap y hay otros puestos que sí lo puede ser.” (Tejido empresarial). En este sentido, parece que a la edad se le atribuyen una serie de características que pueden hacer que un candidato sea apto o no para un puesto de trabajo.

2) *Motivos atribuidos a la existencia de barreras por cuestión de edad.*

Son múltiples las causas atribuidas a que la edad suponga una barrera para incorporarse al mercado de trabajo. Con el propósito de comprenderlas en su complejidad, hemos propuesto un modelo que abarca desde asignar los motivos del desempleo a características de las propias

PROGRAMA EMPLEO +45

personas, hasta causas que no dependen de los desempleados como los estereotipos o prejuicios que les son atribuidos. Denominaremos los dos polos como causas internas y externas

- La percepción de una mayor exigencia en términos salariales por parte de las personas con más edad. Sin embargo, a pesar de esta propensión que tiene como explicación fundamental la experiencia laboral, es importante como comentábamos con anterioridad que no se atribuya una relación causa-efecto con respecto al salario y la edad. Son múltiples los factores que pueden influir como el sector de actividad, la profesión, el nivel de cualificación, el tiempo que se ha permanecido en desempleo o las necesidades personales.
- Las personas de mayor edad tienen menor predisposición a los cambios o que van a tener más dificultades para adaptarse a los mismos.
- También hay discursos que apelan a que las personas más jóvenes son más moldeables hacia los intereses de las empresas, mientras se percibe que, a mayor edad, la manera de actuar va a ser más rígida e inamovible.
- Una pérdida en la capacidad de aprendizaje a medida que aumenta la edad de los trabajadores.
- El deterioro de las capacidades cognitivas y físicas.
- La falta de habilidades y competencias digitales es considerada como un obstáculo para la inserción laboral de las personas de mayor edad. Se trata, probablemente de la problemática percibida como más importante después de la existencia de prejuicios por razones de edad.
- Junto a la consideración de una falta en competencias digitales, aparece también un desconocimiento en idiomas como otra de las creencias que encontraríamos con respecto a las personas de mayor edad.
- Por último, cabe mencionar que otra de las percepciones sobre los trabajadores mayores es que no van a encajar de manera adecuada en un equipo de personas más jóvenes.

PROGRAMA EMPLEO +45

Hasta ahora hemos mostrado algunos de los motivos que explican por qué la edad es percibida como una barrera para insertarse laboralmente. Si regresamos al modelo expuesto con anterioridad, podemos ver que todos ellos se corresponden con “las causas internas” o características atribuidas a las personas desempleadas mayores de 45 años por razón de edad. A continuación, mostraremos algunas visiones que manifiestan la problemática desde factores externos a las propias personas.

Nos referiremos aquí a la encuesta de la Fundación Adecco incluida en el informe “#Tu edad un Tesoro: mayores de 55 años en el mundo laboral”, en donde se establece a los prejuicios y estereotipos tan arraigados en el plano social y empresarial, en donde 4 de cada 10 responsables de recursos humanos admite que la edad le genera dudas para el desempeño del puesto.

Así concluye Francisco Mesonero (director general de la Fundación Adecco): “Estas creencias son producto de prejuicios y estereotipos muy asentados en el imaginario social, que se trasladan a las empresas y dan lugar a la discriminación por edad. Sin embargo, son pensamientos anacrónicos que empobrecen a las organizaciones y a la sociedad en su conjunto, al desechar valores tan habitualmente presentes en los seniors como la experiencia, la madurez, la templanza o la fidelidad. Además, resulta un absoluto contrasentido discriminar a un trabajador maduro, en una sociedad en máximos históricos de envejecimiento en la que la fuerza laboral senior va a ser la dominante y en la que la edad de jubilación tiende a incrementarse”.

El prejuicio de categorizar a los candidatos en función de su edad en un proceso de selección, puede suponer que no se les dé la oportunidad de demostrar si cumplen o no con las expectativas que se tiene sobre ellos.

3) El tiempo en desempleo empeora las posibilidades de inserción laboral.

La duración del desempleo es otra variable a tener en cuenta tanto por las repercusiones que tiene en la calidad de vida, como por las consecuencias negativas que puede suponer para la

PROGRAMA EMPLEO +45

empleabilidad de las personas y su encaje en el mercado laboral. En este sentido, haber permanecido un largo tiempo en situación de desempleo, es considerado por los mayores de 45 años encuestados como la segunda dificultad más importante para encontrar empleo, después de su edad. Según datos de la Encuesta de Población Activa del II trimestre de 2019, el 63,41% de las personas mayores de 45 años en búsqueda de empleo, llevan al menos un año en situación de desempleo. Además, es destacable que esta cifra supera en 21,73 puntos porcentuales a los desempleadas de larga duración menores de 45 años. De manera que podemos encontrar una relación entre la edad y el tiempo en desempleo. Por lo tanto una mayor duración del desempleo provoca que se refuerce la idea de que la edad es el principal motivo por el que no se encuentra trabajo.

A partir de la investigación sobre desempleo de larga duración, realizada por el Laboratorio de Empleabilidad de la Fundación Santa María en el año 2019, se pudo corroborar que a medida que se prolonga el tiempo en desempleo, se reducen las probabilidades de inserción. Llevar mucho en situación de desempleo conlleva en numerosas ocasiones un rechazo reiterado del entorno laboral, con los consecuentes efectos que esto puede tener en la actitud y motivación a la hora de buscar empleo. A su vez, permanecer por un largo tiempo fuera de un mercado de trabajo continuamente cambiante, implica una desactualización en cuanto a los requisitos demandados, viéndose reducida la conexión entre el perfil profesional de los candidatos y las necesidades del tejido empresarial. Además, el hecho de permanecer un tiempo prolongado fuera del mercado trabajo puede devaluar la trayectoria profesional de los candidatos.

Como cita el profesor PÉREZ AMORÓS, la combinación de estos tres elementos provoca la denominada espiral del paro que hace que a medida que transcurre el tiempo, cada vez sea

4) La recualificación como medida para mejorar la empleabilidad.

PROGRAMA EMPLEO +45

La baja formación es otra barrera señalada para los mayores de 45 años. En concreto, según datos del segundo trimestre de la Encuesta de Población Activa, para el caso de los desempleados mayores de 45 años, casi seis de cada diez tienen como máximo nivel de estudios la primera etapa de educación primaria (título de ESO o equivalente). Sin embargo, a diferencia de la edad, la formación es un aspecto que puede ser modificado, mejorando así las posibilidades de inserción en el mercado laboral. Por este motivo, resulta importante conocer la predisposición a la formación y recualificación del perfil profesional. Según datos de la encuesta a personas desempleadas de la Fundación Santa María, el 87,97% de los mayores de 45 años está dispuesto a invertir tiempo en formación para acceder a un empleo. Si comparamos estos resultados con la distribución que presentan los menores de 45, observamos que no existen diferencias estadísticamente significativas. De manera que la edad no es con carácter general una variable a considerar en lo que respecta a la disposición formativa.

A su vez, cabe señalar que el grado de disposición a la formación varía en función del nivel de estudios. En este sentido, las personas con un nivel de estudios alto, el 73,86% estaría totalmente de acuerdo con formarse. Por otro lado, este porcentaje, aunque continúe siendo mayoritario, se reduce hasta un 55,95% de los casos, si tenemos en cuenta a los encuestados con bajo nivel formativo. Aun así, vemos que los resultados globales reflejan una actitud favorable hacia la formación. Ahora bien, además de la disposición, es importante dar cuenta de la percepción de utilidad que tienen las personas desempleadas en relación a si invertir tiempo en formación puede ser una vía de acceso útil para acceder al mercado de trabajo. Como veíamos, el hecho de que la edad sea tomada en cuenta como la principal barrera, supone que los efectos de la indefensión aprendida en una situación de desempleo sean más notorios. Por tanto, es posible que a pesar de que exista una predisposición a la formación, esta no sea considerada como una manera efectiva de mejorar las posibilidades de inserción.

Es importante tener en cuenta este aspecto al considerar que la formación continua es un requisito indispensable para muchos puestos de empleo, considerando los rápidos cambios que experimenta el mercado de trabajo en la actualidad. Sin embargo, a pesar de que esta posición

PROGRAMA EMPLEO +45

sea necesaria para cuestionar prejuicios sobre la orientación al aprendizaje a cierta edad, hemos encontrado discursos que aluden al coste económico que conllevan en ocasiones las formaciones. Esto podría suponer una barrera añadida haciendo que la predisposición no sea suficiente para llevar a cabo una actividad formativa.

Por su parte, en este espectro de percepciones menos favorables a la formación, hay que tener en cuenta los testimonios que apelan a los conocimientos adquiridos a partir de la experiencia laboral acumulada. Puede ser este uno de los motivos por los cuales tan solo tres de cada diez personas desempleadas mayores de 45 años, considera su formación una barrera de acceso al empleo.

5) *Desigualdad de género y dificultades para conciliar la vida familiar y laboral.*

Hemos considerado conveniente incluir en este apartado las dificultades para conciliar la vida familiar y laboral, ya que el apoyo a la conciliación es considerado por las mujeres desempleadas mayores de 45 años como la segunda necesidad más valorada para mejorar la empleabilidad. En concreto y según el Laboratorio de Empleabilidad, su valoración supera en a otras necesidades como el desarrollo de habilidades sociales, la formación reglada o las competencias digitales. Las tasas de desempleo e inactividad superiores que presentan las mujeres son un reflejo de la desigual distribución de tareas en el ámbito laboral y familiar. La tradicional división sexual del trabajo aún tiene sus efectos al dificultar la conciliación entre empleo y familia especialmente en el caso de las mujeres. Esto en ocasiones se traduce en una inactividad laboral y en otras en una reducción de jornada. Sin embargo, en el caso de aquellas mujeres en búsqueda activa de empleo, a veces los prejuicios existentes hacia su rol familiar y la percepción de no poder dedicarse por completo a su empleo, dificultan su entrada en el mercado de trabajo.

Otra de las cuestiones que cabe mencionar es la desactualización del mercado laboral que tiene lugar especialmente en el momento de crianza de los hijos. Como consecuencia de no haber conciliado la vida laboral y familiar, muchas veces por no haber una corresponsabilidad en el hogar, hay mujeres que han permanecido varios años desconectadas. Esto puede traer

PROGRAMA EMPLEO +45

repercusiones negativas para un perfil empleable, debido por un lado a la falta de experiencia laboral, y por otro a la desinformación con respecto a los requisitos que en la actualidad son demandados por el mercado de trabajo.

6) La importancia de la brecha digital en mayores de 45 años

El estudio de CC.OO sobre “Digitalización, Empleo y Formación” de octubre de 2019, señala que la mayor parte de la población ocupada realiza actividades en las que pueden haberse modificado las herramientas, pero no la base de la profesionalidad (el 56% en actividades de restauración, agricultura, ocupaciones elementales...). Las perspectivas de creación de empleo y cambio de modelo productivo son bajas. El número de vacantes es de 104.182, el 88,1% de ellas en el sector servicios.

En este sentido resalta que el cambio en las ocupaciones vendrá marcado por:

- La automatización y reducción del empleo industrial.
- El requerimiento mayor de ocupaciones de alto nivel de cualificación.
- La reducción de tareas de tipo rutinario, repetitivas y de tipo manual.
- El reemplazo de algunas actividades analíticas por la inteligencia artificial.
- El aumento de la productividad e independencia en el trabajo.

Crece la contratación y el empleo en aquellos sectores que requieren un perfil elevado de especialización tecnológica, como son los servicios de informática, consultoría empresarial e ingeniería. Dentro de estas actividades de media y alta tecnología aumenta el empleo en las ocupaciones directamente vinculadas con la producción de tecnología y software digital (24% desde 2013) y baja el relacionado con investigación y desarrollo y la industria aeronáutica y espacial, como consecuencia de la disminución de la inversión pública y privada desde el inicio de la crisis.

PROGRAMA EMPLEO +45

Si bien es cierto que la ocupación relacionada con la innovación tecnológica experimenta las tasas de crecimiento más elevadas en los últimos años, el peso de la población ocupada en los sectores de media y alta tecnología se mantiene desde hace años en torno al 7%. La contratación en las ocupaciones relacionadas directamente con la producción de tecnología y software digital supone sólo el 2,5% del total de contratos que se firman anualmente. Las ocupaciones y trabajos cualificados asociados a la industria 4.0 alcanzan el 8% del total. Un 72% del empleo en nuestro país está asociado a ocupaciones con grado de incorporación de tecnología moderado-bajo y donde se exige un nivel medio-bajo de competencia en el campo digital.

Destrezas digitales, formación permanente y desarrollo de capacidades personales e interpersonales van a caracterizar las competencias requeridas en el mercado laboral.

La digitalización conlleva la adquisición de competencias digitales básicas y avanzadas, y también el conocimiento en áreas como: comunicaciones de banda ancha, ciberseguridad, robótica; impresión en 3D; inteligencia artificial y realidad virtual; desarrollo de sistemas de información y programación; computación en la nube; Internet de las cosas; domótica, etc.

Además, emerge la necesidad de nuevas competencias transversales relacionadas con la capacidad de interrelación con otras personas como son: creatividad, trabajo en equipo, polivalencia, liderazgo, iniciativa, toma de decisiones y solución de conflicto, inteligencia emocional, comunicación y gestión del estrés.

En el estudio sobre la brecha digital en España publicado por la UGT, se desarrolla el concepto de brecha digital, a partir de las distintas fuentes que glosan el concepto, normalmente de forma muy similar, aunque con diversos matices:

PROGRAMA EMPLEO +45

“A los efectos de este informe, la brecha digital se refiere a la desigual capacidad para acceder y utilizar las TIC”¹.

“Separación que existe entre las personas (comunidades, estados o países) que utilizan las nuevas tecnologías de la información y la comunicación como una parte rutinaria de su vida, y aquellas que no tienen acceso a ellas o que, aunque lo tengan, no saben cómo utilizarlas”².

“La brecha digital se define como la separación que existe entre las personas (comunidades, estados, países...) que utilizan las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) como una parte rutinaria de su vida diaria y aquellas que no tienen acceso a las mismas y que aunque las tengan no saben cómo utilizarlas”³.

“La Brecha digital hace referencia a una totalidad socioeconómica entre aquellas comunidades que tienen accesibilidad a Internet y aquellas que no, aunque tales desigualdades también se pueden referir a todas las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC), como el computador personal, la telefonía móvil, la banda ancha y otros dispositivos. Como tal, la brecha digital se basa en diferencias previas al acceso a las tecnologías”⁴.

“Distinción entre aquellos que tienen acceso a Internet y pueden hacer uso de los nuevos servicios ofrecidos por la World Wide Web, y aquellos que están excluidos de estos servicios”⁵.

“A digital divide is an economic and social inequality according to categories of persons in a given population in their access to, use of, or knowledge of information and communication technologies (ICT)”⁶.

“La brecha digital muestra las diferencias en el desarrollo de los ciudadanos o de las regiones que se producen por las desigualdades de acceso a las Tecnologías de la Información y el

¹ Redefining the digital divide, A report from The Economist Intelligence Unit. <http://www.economistinsights.com/analysis/redefining-digital-divide>

² Fernando Leibowich Beker, director de la asociación civil ITB

³ Arturo Serrano, Evelio Martínez; “La Brecha Digital: Mitos y Realidades”, México, 2003, Editorial UABC, 175 páginas, ISBN 970-9051-89-X www.labrechadigital.org

⁴ Servon, L. (2002). Bridging the Digital Divide. Technology, community and public policy. Inglaterra: Blackwell Publishing, p. 5, via Wikipedia (http://es.wikipedia.org/wiki/Brecha_digital).

⁵ European Commission, Eurostat: Information society statistics at regional level, via Wikipedia (http://es.wikipedia.org/wiki/Brecha_digital).

⁶ http://en.wikipedia.org/wiki/Digital_divide

PROGRAMA EMPLEO +45

Conocimiento (TICs). En este sentido, cabe destacar que las desigualdades de acceso a las TICs se pueden deber tanto a la no disponibilidad de equipos terminales para acceder a estos servicios, como a la carencia de formación y de habilidades para beneficiarse de ellos”⁷.

No obstante, desde nuestro punto de vista, por ser la más certera, a la par que breve, consideramos que definición más correcta es la siguiente: “La brecha digital hace referencia a la desigualdad entre las personas que pueden tener acceso o conocimiento en relación a las nuevas tecnologías y las que no”⁸

La brecha digital por cuestión de edad presenta algunas similitudes con la de género, llegando incluso a solaparse, aunque su progresiva desaparición si puede vaticinarse.

Pero por ahora, la brecha por cuestión de edad se hace muy evidente: cuanto más subimos por la pirámide menor es la adopción de Internet.

Desde el punto de vista estadístico, y según el citado estudio de UGT, los usuarios entre 16 y 24 años -los denominados nativos digitales- muestran un índice de adopción y uso de internet superior al 98%, porcentaje que decrece hasta el 78,2% en el tramo de edad entre 45 y 54 años, al 55,4% entre los 55 y 64 años, hasta alcanzar su mínimo en la población entre 65 y 74 años, que cierra la lista con un 26%.

Si lo comparamos con nuestro entorno, nos encontramos 14 p.p. por encima de la media europea y a 47 de los países nórdicos líderes en inclusión de las personas mayores.

⁷ http://wikitel.info/wiki/Brecha_Digital

⁸ <http://www.coaching-tecnologico.com/que-es-la-brecha-digital/>

PROGRAMA EMPLEO +45

Si ampliamos la mirada a entorno de la OCDE, el diferencial entre el uso de Internet entre los jóvenes (16-25 años) y los mayores (65-74) es muy amplio (75,34%), situando a nuestro país en la parte marginal de los miembros de la citada OCDE y lejos de la media.

A nuestro juicio y a la luz de los datos, la existencia de una brecha digital por cuestión de edad es evidente.

Esta brecha digital se extrapola a otros ámbitos, como pueden ser a los servicios de telecomunicaciones basados en redes fijas y móviles, e incluso a la disponibilidad de los dispositivos de conexión a Internet en el hogar, tales como ordenadores, Smart TV o videoconsolas.

Si nos apoyamos en la Nota Ocasional de la CMT difundida el noviembre de 2018, los perfiles socio-demográficos que presenta el estudio confirman la existencia de una honda brecha digital por factor de edad. Resaltemos algunos ejemplos: los hogares con únicamente telefonía fija son, en su abrumadora mayoría, hogares habitados por personas mayores de 65 años (el 83,9%) y precisamente aquellos hogares con residentes de mayor edad son aquellos que menos contratan paquetes que incluyan banda ancha fija o móvil.

3.3 Principales conclusiones del análisis sobre la igualdad en el mundo laboral, realizado por el grupo de empresas que lideran la realización de este programa.

El objetivo del cuestionario residía en conocer desde el punto de vista de las empresas de Alcobendas su postura acerca de la contratación de mayores de 45 años y su opinión acerca de la importancia del talento sénior en las corporaciones.

Para ello, se definió un cuestionario de 13 preguntas divididas en tres partes. La primera de las partes se enfocaba en el conocimiento de la empresa para conocer su importancia sobre el tejido empresarial de Alcobendas. Por ello, se preguntó tanto en qué sector se encuadraba la empresa

PROGRAMA EMPLEO +45

como su tamaño.

Tras estas dos cuestiones, se planteaba la segunda parte de la encuesta referente a las razones para la contratación de mayores de 45 años. Este apartado constaba de 7 preguntas en las que se profundizaba sobre los beneficios y los inconvenientes de la contratación de talento sénior. A su vez, se buscaba crear una composición de lugar acerca de la posición de cada una de las empresas participantes en relación con la empleabilidad de mayores de 45 años. Para ello, las preguntas se dirigían a conocer si la empresa tenía algún plan de desarrollo profesional con independencia de edad y categoría y si había contratado a alguien mayor de 45 años en los últimos 3 años. Las empresas que así lo hubieran hecho tenían que señalar en qué departamento y con qué cargo y especificar si el rendimiento de la persona había sido óptimo.

La última parte de la encuesta versaba sobre las políticas tanto públicas como desde el ámbito empresarial que se deberían llevar a cabo para fomentar la contratación de mayores de 45 años. Tras señalar qué medidas serían más adecuadas desde los dos ámbitos, se solicitaba que los participantes señalaran si conocían algún incentivo a la contratación de talento sénior y de qué institución pública o privada surgía.

PROGRAMA EMPLEO +45

ENCUESTA TIPO

Datos sobre la persona que responde la encuesta

1. ¿A qué sector pertenece su empresa?

- Servicios
- Automoción
- TIC
- Farmacéutico
- Industrial/ Logística/ Transportes
- Educación
- Formación
- Banca / Seguros
- Tercer sector
- Administración pública
- Sociosanitario
- Hostelería, alimentación y bebidas
- Construcción
- Consultoría
- Asesoría
- Otro

2. ¿Qué tamaño tiene la empresa?

- Microempresa (hasta 10 trabajadores)
- Pequeña empresa (hasta 50 trabajadores)
- Mediana empresa (hasta 250 trabajadores)
- Gran empresa (más de 250 trabajadores)
- Más de 1.000 trabajadores

PROGRAMA EMPLEO +45

Razones para la contratación de mayores de 45 años

3. ¿Tiene su empresa planes de desarrollo profesional con independencia de edad y categoría?

- Sí
- No
- NS/NC

4. ¿Cuáles son, en su opinión, las ventajas de contratar a alguien mayor de 45 años?

Seleccione 3 opciones

- Razones económicas. Acceso a subvenciones, ayudas o bonificaciones. Mayor experiencia profesional y personal.
- Mayor capacidad de adaptación a los cambios. Madurez, estabilidad e independencia.
- Ampliar la red de contactos.
- Los valores propios de dos generaciones. Mayor estabilidad laboral.
- Mayor experiencia vital y bagaje.
- Valoran más otros aspectos del trabajo que el económico, como un buen clima laboral.
- Otro:

5. ¿Cuáles son, en su opinión, los inconvenientes de contratar a alguien mayor de 45 años?

Seleccione 3 opciones

- Tienen expectativas salariales superiores a las ofrecidas por la empresa o a las que les pedirá un candidato más joven.

PROGRAMA EMPLEO +45

- Menos motivados en el trabajo por sus expectativas más altas.
- No tienen suficientes conocimientos informáticos.
- Falta de conocimientos de idiomas.
- Poca adaptabilidad.
- Resistencia a los cambios.
- Menos bagaje formativo que las empresas menores de 30 años.
- Se les considera con mayor dificultad de aceptar órdenes.
- Los mayores de 45 están obsoletos.
- Los mayores de 45 no quieren movilidad flexible por las cargas familiares.
- Otro:

6. ¿Ha contratado su empresa a alguien mayor de 45 años en los últimos 3 años?

- Sí
- No

7. De ser así, ¿en qué departamento fue contratada la persona? Si se trata de más de una persona, por favor, señale los distintos departamentos.

- Corporativo
- Administración
- Financiación
- Comercial
- Compras
- Comunicación
- Marketing
- Servicios Generales
- RR.HH.
- Otro:

PROGRAMA EMPLEO +45

8. ¿En qué cargo fue contratada la persona? Si se trata de más de una persona, por favor, señale los distintos cargos.

- Alta dirección
- Dirección
- Mando intermedio
- Técnico
- Administrativo
- Empleado

9. ¿El desempeño de las funciones del puesto por esta/s persona/s está siendo satisfactorio?

- Sí
- No

Diseño de políticas que favorezcan la contratación de mayores de 45 años

10. De las siguientes medidas a implantar por las empresas, ¿cuáles cree que tendrían mayor impacto a la hora de promover el empleo sénior?

Seleccione 4 opciones

- Medidas para reducir la discriminación por edad en los procesos de selección.
- Flexibilidad laboral.
- Formación continua a los trabajadores.
- Movilidad hacia abajo cuando un sénior cumple una etapa en la firma.
- Potenciar programas de apoyo intergeneracional.
- Planes de gestión de la edad.
- Creación de un Consejo de la Edad en la organización.
- Favorecer hábitos saludables.

PROGRAMA EMPLEO +45

- Facilitar el uso de las Nuevas Tecnologías.
- Consideración de la edad como aspecto positivo, no solo para la alta dirección.
- Identificación del talento sénior dentro de cada empresa.
- Creación de un Comité de la Edad.
- Otro:

11. De las siguientes políticas públicas para la promoción de la contratación de mayores de 45 años, ¿cuáles cree que tendrían mayor impacto?

Seleccione 4 opciones

- Refuerzo políticas activas de empleo para desempleados mayores de 45 años.
- Programas de formación públicos en idiomas.
- Programas de formación públicos en Nuevas Tecnologías.
- Acompañamiento integral y personalizado.
- Apostar por la promoción de la salud y seguridad en el trabajo.
- Ayudas y subvenciones por la contratación de mayores de 45 años.
- Bonificaciones sociales.
- Creación de herramientas que permitan compartir buenas prácticas en el desarrollo del talento sénior.
- Visibilización de las empresas que fomentan la empleabilidad de mayores de 45 años.
- Creación de herramientas que ofrezcan datos cuantitativos de los costes derivados de la falta de profesionales sénior en las empresas.
- Creación de un Consejo asesor y un espacio empresarial por el desarrollo del talento sénior.
- Otro:

12. ¿Conoce alguna ayuda, subvención o bonificación por contratación de mayores de 45 años?

- Sí
- No

PROGRAMA EMPLEO +45

13. En caso afirmativo, ¿a qué entidad pública o privada hace referencia la ayuda, subvención o bonificación?

- Ministerio de Trabajo
- Comunidad de Madrid
- Ayuntamiento de Alcobendas
- Entidades privadas
- Otro:

Metodología

Desde el punto de vista metodológico, se ha remitido el cuestionario a 770 empresas de Alcobendas y se ha realizado un seguimiento de 90 de estas compañías del municipio desde AICA, CC.OO. y U.G.T. La encuesta ha sido respondida por empresas de distintos tamaños y que operan en distintos sectores.

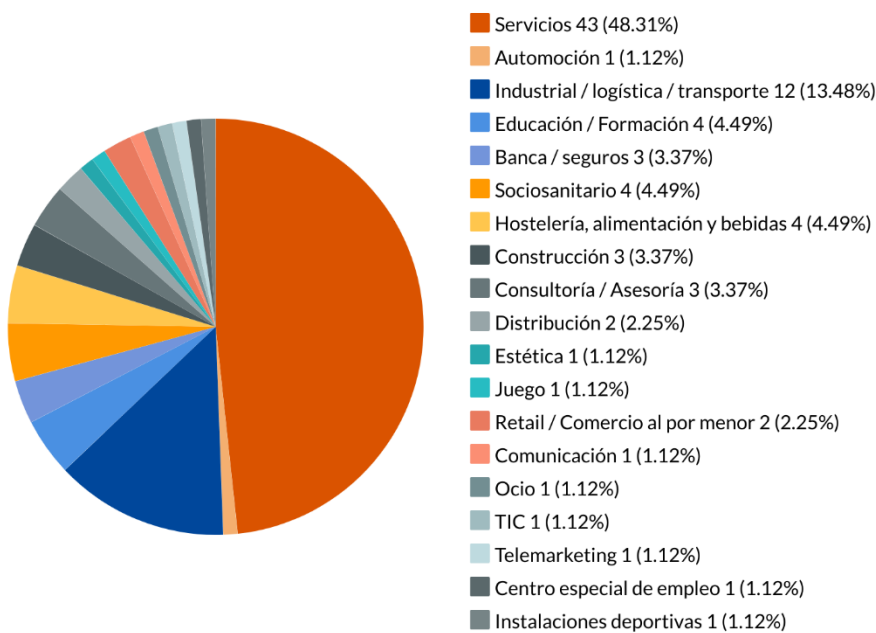
En total, se ha realizado el trabajo con la participación de 89 empresas locales a las que, para fomentar y facilitar su participación, se les ha garantizado el anonimato.

Las empresas consultadas pertenecen a distintos sectores de actividad (18 sectores están representados en la muestra), y se ha buscado que la muestra mantenga una estructura de sectores de actividad representativa del municipio. En este sentido, el sector más representado en este trabajo es el de servicios con un 47,7 %, seguido por las empresas del sector industrial, logística y transporte 13,6 %. El tercer y cuarto sector representado son el sociosanitario y hostelería, alimentación y bebidas, ambos con un 4,5 %.

PROGRAMA EMPLEO +45

También el sector educativo está presente en la encuesta con un 3,49 %, mismo porcentaje que el sector de la construcción y el de la banca y seguros.

¿A qué sector pertenece su empresa? 89 respuestas

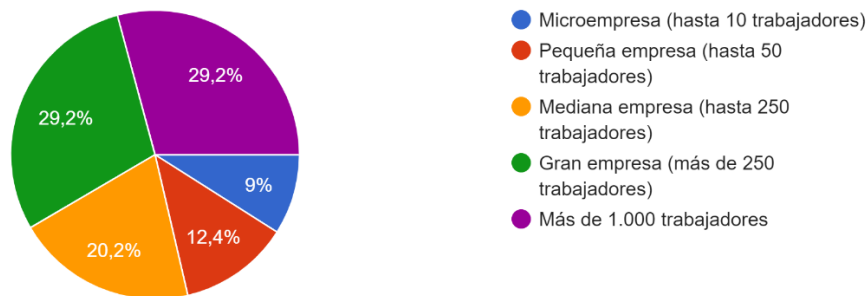


Respecto al tamaño de las empresas participantes en el estudio, se ha buscado sobre todo contar con empresas con una gestión amplia de los recursos humanos. En este sentido, el 58,4% de las empresas de la muestra tienen más de 250 trabajadores (el 29,2 % son empresas con más de mil trabajadores). Mientras que el 41,6 % de la muestra corresponde a empresas de hasta 250 trabajadores.

PROGRAMA EMPLEO +45

¿Qué tamaño tiene la empresa?

89 respuestas



La información recogida en las encuestas ha sido completada a través de entrevista telefónica con los directivos y representantes de los trabajadores de las empresas participantes.

RESULTADO

Los objetivos perseguidos por este estudio alcanzan los siguientes puntos:

1. Razones para la contratación de mayores de 45 años.
2. Diseño de políticas que favorezcan la contratación de mayores de 45 años.

1. Razones para la contratación de mayores de 45 años.

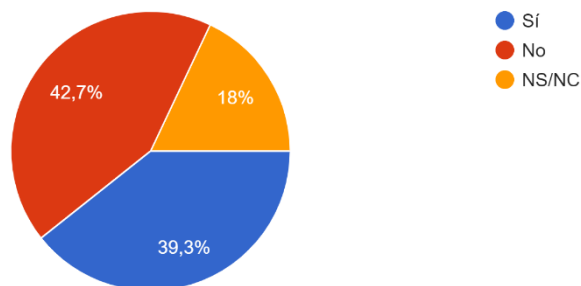
El primer aspecto que se ha valorado ha sido si las empresas cuentan con planes de desarrollo profesional con independencia de edad y categoría. En este sentido, la mayoría de las empresas (el 42,7 %) no cuentan con estos planes de desarrollo, mientras que el 39,3 % sí que los tienen presentes.

Es importante señalar que un 18 % de aquellos que forman parte de la muestra no han sabido o querido dar respuesta a esta pregunta.

PROGRAMA EMPLEO +45

¿Tiene su empresa planes de desarrollo profesional con independencia de edad y categoría?

89 respuestas



Tras esto se ha pasado a preguntar acerca de las ventajas e inconvenientes de contratar a alguien mayor de 45 años. Los encuestados podían elegir hasta 3 respuestas a cada una de las dos cuestiones.

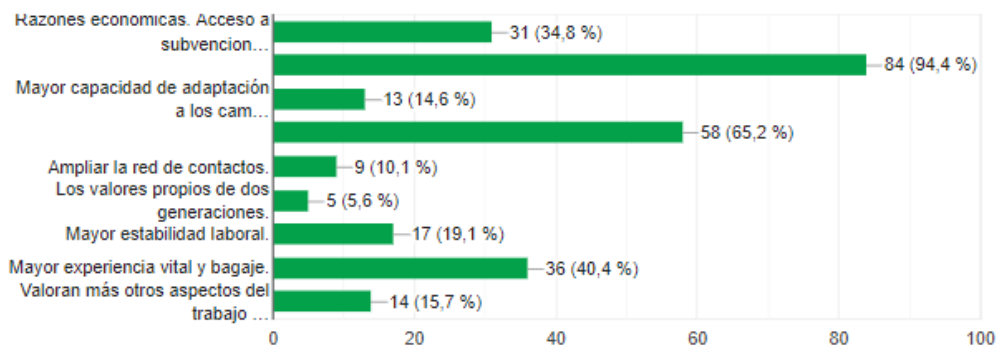
En relación con los beneficios de contratar a alguien mayor de 45 años, una inmensa mayoría (el 94,4 % de las respuestas) señala la mayor experiencia profesional y personal. En segundo lugar, destaca con el 65,2 % la madurez, estabilidad e independencia. Y, en tercer lugar, con un 40,4 % la mayor experiencia vital y bagaje.

En este sentido, es importante señalar que, por el contrario, lo que menos se valora como ventaja es los valores propios de dos generaciones con un 5,6 % y la ampliación de la red de contactos con un 10,1 %.

PROGRAMA EMPLEO +45

¿Cuáles son, en su opinión, las ventajas de contratar a alguien mayor de 45 años?

89 respuestas



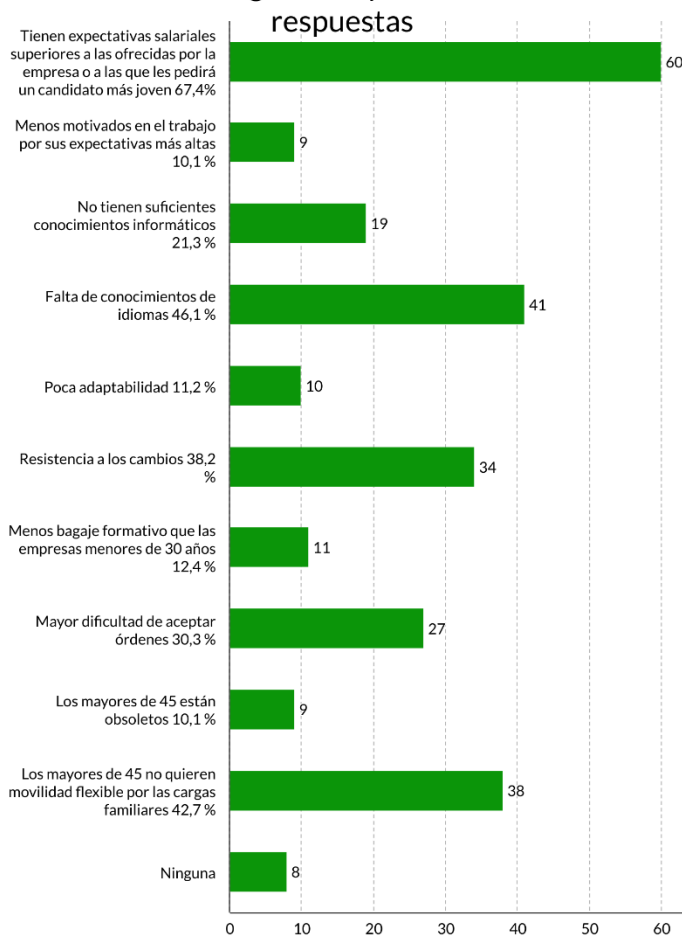
Tras conocer los beneficios, se ha querido profundizar acerca de los inconvenientes de contratar a alguien mayor de 45 años. En este sentido, el mayor inconveniente es salarial ya que un 67,4% de las respuestas señalan que tienen expectativas salariales superiores a las ofrecidas por la empresa o a las que les pedirá un candidato más joven. En segundo lugar, se señala como obstáculo la falta de conocimientos e idiomas con un 46,1 %. En tercera posición, se encuentra que los mayores de 45 años no son partidarios de la movilidad flexible por las cargas familiares con un 42,7 %.

Por el contrario, los inconvenientes que menos se consideran a la hora de contratar a alguien mayor de 45 años son que se crea que esa persona está obsoleta (10,1 %), que esté menos motivada en el trabajo por sus expectativas más altas (10,1 %) o que tenga poca adaptabilidad (11,2 %).

Se debe señalar que, en 6 de las respuestas (el 6,6 %), se ha querido dejar constancia de que no existe ningún inconveniente en la contratación de mayores de 45 años.

PROGRAMA EMPLEO +45

¿Cuáles son, en su opinión, los inconvenientes de contratar a alguien mayor de 45 años? 89

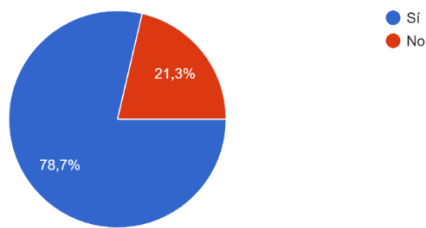


Tras las preguntas generales, se ha pasado a preguntar acerca de la experiencia de la empresa en relación con la contratación de mayores de 45 años.

Para ello, en primer lugar, se ha preguntado si la empresa a la que representan ha contratado a alguien mayor de 45 años en los últimos 3 años. En este sentido, el 78,7 % (70 respuestas) ha respondido que sí ha contratado a alguien mayor de 45 años y el 21,3 % (19 respuestas) no ha contratado a nadie en este rango de edad.

PROGRAMA EMPLEO +45

¿Ha contratado su empresa a alguien mayor de 45 años en los últimos 3 años?
89 respuestas



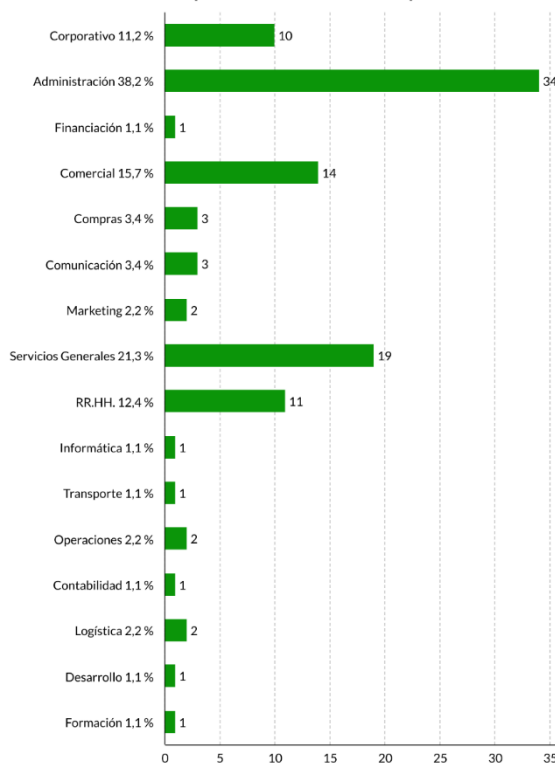
A las 70 personas que han respondido que su empresa sí ha contratado se les han realizado preguntas para profundizar en esta

contratación. Por ello, se les ha encuestado acerca del departamento y del cargo de la persona que fue contratada.

Con respecto al departamento, el 38,2 % han respondido que la contratación se realizó para Administración, después en un 21,3 % se sitúa el departamento de Servicios Generales y, en

tercer lugar, con un 15,7 % el departamento Comercial.

De ser así, ¿en qué departamento fue contratada la persona? Si se trata de más de una, señale los distintos departamentos. 70 respuestas



Se debe señalar que en esta pregunta se han añadido otras respuestas por parte de la muestra que han señalado que se realizaron contrataciones de mayores de 45 años en 20 departamentos distintos.

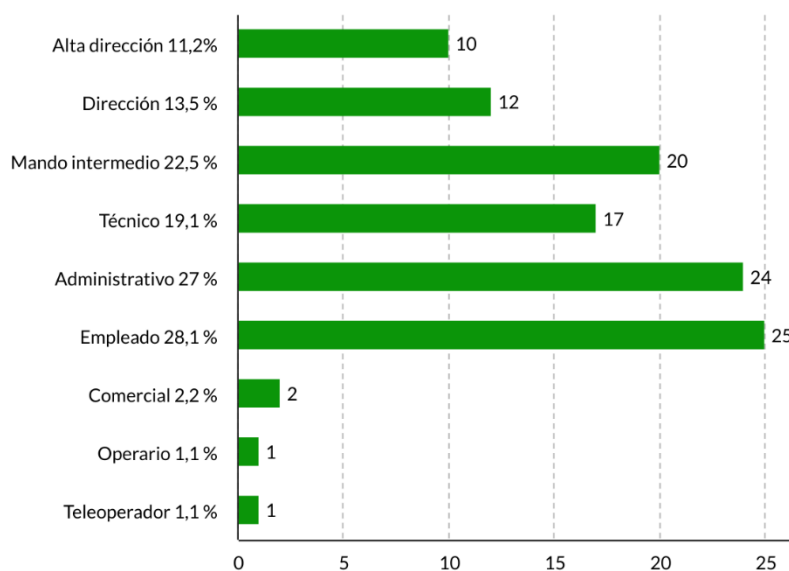
En relación con el cargo que ocupa la personas contratada mayor de 45 años, se señala en un 28,1 % que se trata de un empleado. En segundo lugar, con un 27 % se marca como administrativo y, en tercer lugar, con un 22,5 % se define a la persona

PROGRAMA EMPLEO +45

contratada como mando intermedio. También se encuentran entre los cargos, la categoría de técnico (19,1 %), la de dirección con un 13,5 % y la de alta dirección con un 11,2 %.

Se debe destacar que las contrataciones de mayores de 45 años para el departamento comercial solo son señaladas por el 2,2 % de la muestra.

De ser así, ¿con qué cargo fue contratada la persona?
Si se trata de más de una persona, señale los distintos cargos. 70 respuestas

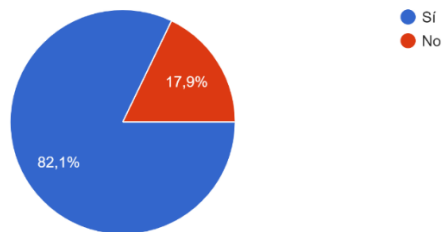


Por último, se preguntó si el desempeño de las funciones del puesto por esta o estas personas está siendo satisfactorio. En este sentido, el 82,1 % de las respuestas se han decantado por el sí, mientras que solo el 17,9 % han señalado que el desempeño es insatisfactorio.

PROGRAMA EMPLEO +45

¿El desempeño de las funciones del puesto por esta/s persona/s está siendo satisfactorio?

84 respuestas



2. Diseño de políticas que favorezcan la contratación de mayores de 45 años.

La segunda parte del cuestionario se centró en las políticas públicas y empresariales para favorecer la contratación de mayores de 45 años.

La primera pregunta se dirigió hacia la selección de hasta 3 medidas a implantar por las empresas que tendrían un mayor impacto a la hora de promover el empleo sénior. En este sentido, la primera medida, señalada por un 73 %, es favorecer la consideración de la edad como aspecto positivo, no solo para la alta dirección. En segundo lugar, con un 71,9 %, implantar medidas para reducir la discriminación por edad en los procesos de selección y, en tercera posición con un 51,7 %, fomentar la formación continua a los trabajadores.

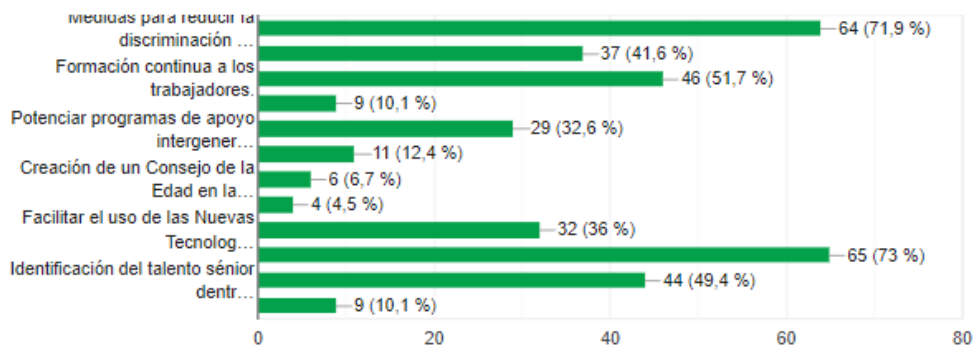
Las medidas empresariales que menos importancia han tenido para la muestra han sido el fomento de hábitos saludables (4,5 %) y la creación de un Consejo de la Edad en la organización (6,7 %).

Se destaca que solo el 36 % señalan como determinante facilitar el uso de las nuevas tecnologías y, con respecto a las nuevas fórmulas de permanencia en la empresa y contratación, un 10,1 % señalan la movilidad hacia abajo cuando un sénior cumple una etapa en la firma como medida de relevancia.

PROGRAMA EMPLEO +45

De las siguientes medidas a implantar por las empresas, ¿cuáles cree que tendrían mayor impacto a la hora de promover el empleo sénior?

89 respuestas



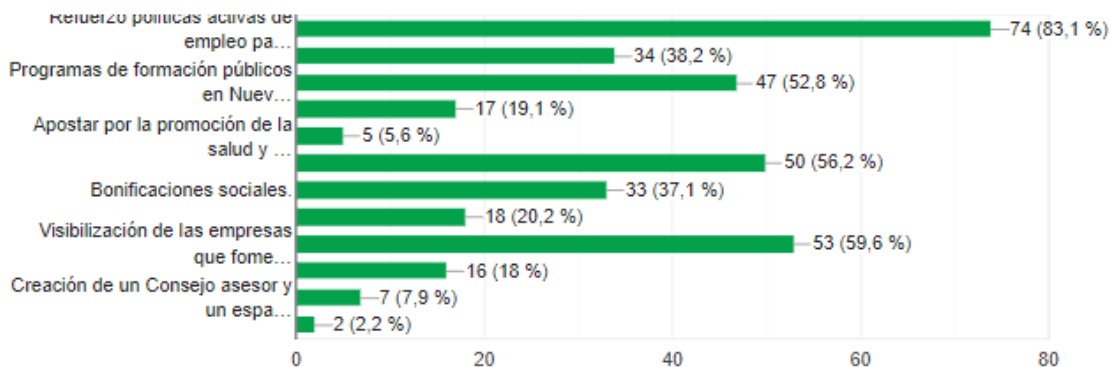
Tras tratar las medidas dentro de la empresa, se pasó a preguntar acerca de las políticas públicas que causarían mayor impacto para la contratación de mayores de 45 años. La primera medida que se señala a este respecto es el refuerzo de políticas activas de empleo para desempleados mayores de 45 años con un 83,1 %. En segundo lugar, promover la visibilización de las empresas que fomentan la empleabilidad de mayores de 45 años con un 59,6 % y, en tercer lugar, las ayudas y subvenciones por la contratación de mayores de 45 años con un 56,2 %.

Es importante, en este sentido, destacar el papel de la formación; el cuarto lugar está ocupado por los programas de formación públicos en Nuevas Tecnologías con un 52,8 % y en quinto lugar se sitúan los programas de formación públicos en idiomas con un 38,2 %.

PROGRAMA EMPLEO +45

De las siguientes políticas públicas para la promoción de la contratación de mayores de 45 años, ¿cuáles cree que tendrían mayor impacto?

89 respuestas

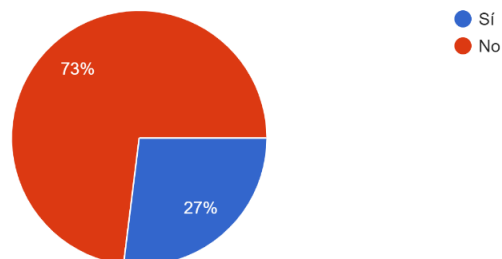


Para finalizar el cuestionario, se ha buscado conocer si las empresas sabían de la existencia de ayudas, subvenciones o bonificaciones a la contratación de mayores de 45 años y a qué entidad pública o privada hacían referencia.

En primer lugar, en cuanto a si la empresa conoce alguna ayuda, subvención o bonificación por contratación de mayores de 45 años, se señala que el 73 % de los que han respondido la encuesta no conocen ninguna ayuda, subvención o bonificación. Por tanto, el 27 % sí que conocen estas medidas de apoyo de índole económica.

¿Conoce alguna ayuda, subvención o bonificación por contratación de mayores de 45 años?

89 respuestas

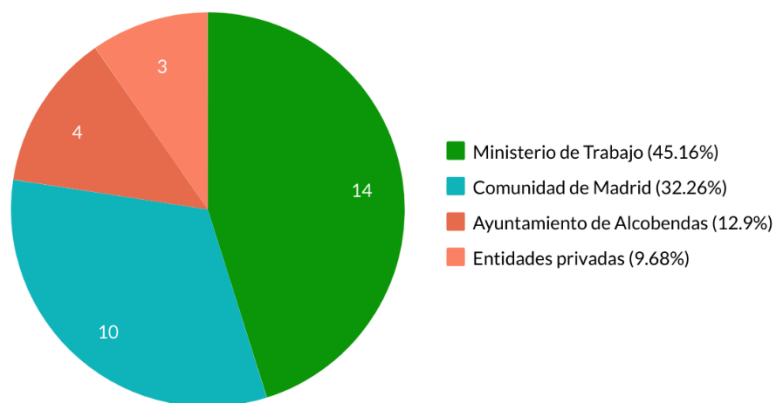


Por último, en caso afirmativo, se preguntó a qué entidad pública o privada hacen referencia

PROGRAMA EMPLEO +45

estas ayudas. En ese sentido, el 45,1 % han señalado que son concedores de ayudas del Ministerio de Trabajo, el 32,3 % de las iniciativas de la Comunidad de Madrid, el 12,9 % del Ayuntamiento de Alcobendas y el 9,7 % de entidades privadas.

En caso afirmativo, ¿a qué entidad pública o privada hace referencia la ayuda, subvención o bonificación? 31 respuestas



Conclusiones

De las respuestas que han ofrecido los 89 participantes, se han extraído las siguientes conclusiones:

- ✓ En cuando a las razones para la contratación de mayores de 45 años, es importante señalar que el 82 % de los participantes en la encuesta no conocen o se encuentran en empresas que no tienen planes de desarrollo profesional con independencia de la edad y categoría.

PROGRAMA EMPLEO +45

- ✓ En relación con las ventajas de la contratación de talento sénior, se destaca que las empresas valoran sobre todo la experiencia profesional y vital y la estabilidad e independencia. Sin embargo, no se valoran los contactos atesorados por esa experiencia ni los valores asociados al trabajo con dos generaciones.
- ✓ Por el contrario, consideran como inconvenientes principales las expectativas salariales y las reticencias de movilidad. Sumando los inconvenientes relacionados con formación, 80 respuestas señalan su preocupación con las capacidades formativas de las personas mayores de 45 años. A este respecto, es importante señalar que 8 respuestas quisieron dejar constancia de que no había ningún inconveniente en ese rango de edad.
- ✓ Resulta relevante destacar que 70 de los encuestados sí que habían contratado a alguien mayor de 45 años. El perfil de esa persona, según las respuestas, se correspondería con un empleado, administrativo o mando intermedio que entra a formar parte del departamento de administración, servicios generales o comercial. El desempeño de las funciones por las personas contratadas es satisfactorio en una amplia mayoría.
- ✓ En relación con el diseño de políticas que favorezcan la contratación de mayores de 45 años, se profundizó en medidas empresariales y políticas públicas a aplicar. En relación con las medidas empresariales, se señaló como foco la discriminación para acceder a determinados puestos o la consideración de la edad como algo perjudicial. La formación dentro de la compañía también se considera determinante para el cambio de criterio referente al talento sénior.
- ✓ Con relación a las políticas públicas, se cree que tendrían mayor impacto las relacionadas con el refuerzo de políticas activas de empleo, las ayudas y subvenciones a la

PROGRAMA EMPLEO +45

contratación y es interesante destacar la visibilización de las empresas que fomentan estas contrataciones como determinante.

- ✓ Por último, es significativo que el 73 % de los participantes no conocieran ninguna ayuda, subvención o bonificación por la contratación de mayores de 45 años. Los que sí señalaron que la conocían, sobre todo tienen información sobre las ofrecidas por la administración pública nacional o regional (77 %).

IV. PRINCIPALES NECESIDADES QUE SE QUIEREN AFRONTAR CON EL DESARROLLO DE ESTE PROYECTO.

El análisis de la información de las fuentes secundarias (Capítulo III B) y las conclusiones alcanzadas por las empresas (Capítulo II C) fueron claves para la definición de las 5 necesidades que se debían afrontar con el diseño del programa Empleo + 45.

- 1) **Falta de implicación del personal directivo de las empresas en el fomento de la lucha contra la desigualdad o discriminación por edad. La diversidad intergeneracional no está incorporada en la cultura empresarial.** No es sólo una necesidad que existe en el mundo laboral, sino que según la totalidad de las empresas participantes en el proyecto constituye un importante problema a afrontar. Mientras el empresariado y la alta dirección de las empresas no consideren la diversidad en edad como un tema obligatorio (establecido en la ley) o que pueda tener una repercusión económica en la organización, nunca incorporarán la misma en su cultura empresarial y éste seguirá siendo un tema secundario o residual en las empresas. Por ese motivo la sensibilización del empresariado debe ser una prioridad para las administraciones públicas, mientras no se aprueben leyes que obliguen a las empresas incorporar políticas de diversidad de generaciones en sus organizaciones.

PROGRAMA EMPLEO +45

- 2) **Poner en marcha acciones de gestión del talento senior, para atraer el mejor talento a los puestos de dirección y a los puestos intermedios y considerando, siempre a petición del trabajador, la movilidad hacia abajo .** Las empresas consideran que es necesario trabajar para identificar el talento senior y las posibilidades que da aprovechar la experiencia acumulada, de tal manera que con acciones concretas de reciclaje puedan acceder a puestos y que éstas puedan ocupar el mejor puesto posible para ellos, en función de sus capacidades personales, así como de sus preferencias en cada momento de su vida. Si bien es necesario apoyar al talento y la experiencia para que los mayores de 45 años que lo deseen, puedan ocupar puestos de dirección, también es necesario respetar a a que no quieren ocupar estos puestos y prefieren dedicarles más tiempo a su vida familiar y personal, permaneciendo en puestos intermedios.
- 3) **Las empresas deben implicarse de manera activa en la lucha contra la brecha salarial.** Si bien esta es una necesidad en la que todas las empresas están de acuerdo, también es cierto que este tema no puede afrontarse de manera directa en las organizaciones empresariales, pues éstas nunca van a reconocer dicha discriminación y no van a permitir ninguna injerencia por parte de las administraciones públicas, en sus políticas salariales. Consideran que este tema debe ser un tema transversal en todas las intervenciones con las empresas y que si es así, con el tiempo, se conseguirán avances significativos en la disminución de la brecha salarial.
- 4) **Apoyar a las empresas en la puesta en marcha de medidas de conciliación de la vida laboral y personal, pero también en el fomento de la corresponsabilidad, para conseguir la igualdad y facilitar el acceso al mercado de trabajo de mujeres de más de 45 años.** Desde las administraciones públicas se llevan años trabajando en esta materia y las empresas consideran que se han dado pasos significativos, ya que se ha logrado sensibilizar e implicar a un gran número de empresas en esta materia. No obstante, la empresa también afirma que se ha trabajado, sobre todo, para apoyar a las grandes empresas a incorporar medidas de conciliación en sus organizaciones y que las empresas pequeñas y medianas no disponen de ejemplos de

PROGRAMA EMPLEO +45

medidas de conciliación innovadoras que puedan incorporar en sus organizaciones. Adicionalmente, consideran que no conocen medidas innovadoras para apoyar a las administraciones públicas a fomentar la corresponsabilidad trabajando este aspecto con su plantilla.

- 5) **Crear nuevos modelos de referentes de profesionales para que los niños y niñas puedan elegir sus vidas profesionales sin verse influenciados por estereotipos de género.** Todas las empresas consideran que es necesario establecer modelos de profesionales no condicionados por el género y mostrarlos a los y las menores y jóvenes para que puedan verse reflejados en ellos y optar por esas profesiones. Este hecho además se convierte en un necesidad en la actualidad, dado que las empresas comienzan a no encontrar los perfiles profesionales que necesitan (de FP, relacionados con las ciencias y las tecnologías).

Por último señalar que para afrontar cada una de estas necesidades se propone poner en marcha un proyecto concreto por cada una de estas 4 necesidades e incorporarlos todos en el Programa Empleo +45.

PROGRAMA EMPLEO +45

V. OBJETIVOS DEL PROGRAMA EMPRESAS POR LA IGUALDAD Y DE CADA PROYECTO DEL PROGRAMA.

El objetivo general del Programa Empleo +45 es la promoción de la igualdad de oportunidades en el ámbito laboral con independencia de la edad a través del fomento de la colaboración público – privada, donde las empresas y trabajadores tengan un papel relevante y trabajen de igual a igual con las administraciones públicas.

Además, para poder afrontar cada una de las necesidades se han establecidos objetivos específicos, que tal y como se puede observar en la siguiente tabla y que se alcanzarán con la puesta en marcha de diferentes proyectos (ver apartado VI)

Tabla 1: Objetivos específicos establecidos para cada necesidad

PROYECTO	NECESIDADES	OBJETIVOS
1. IMPULSANDO LA DIVERSIDAD INTERGENERACIONAL POR LA DIRECCIÓN	N. 1. “Falta de implicación del personal directivo de las empresas en el fomento de la diversidad intergeneracional. No está incorporada en la cultura empresarial”	O.1.Trabajar para conseguir el compromiso de los órganos de dirección de las empresas para que incorporen en su cultura empresarial la diversidad intergeneracional como un elemento de calidad e innovador que tendrá un impacto en la productividad y la competitividad de las empresas.

PROGRAMA EMPLEO +45

<p>2. EMPRESAS POR EL FOMENTO DEL TALENTO SENIOR</p>	<p>N.2. Poner en marcha acciones de gestión del talento senior, para atraer el mejor talento a los puestos de dirección y a los puestos intermedios e incluso, la movilidad hacia abajo</p>	<p>O.2. Impulsar la diversidad de edad en las organizaciones empresariales para incidir en los resultados económico de las empresas, a través del fomento del talento senior, impulsar el mentoring inverso e intergeneracional y adecuar el papel de la persona en la empresas en función de su situación, no de su edad.</p>
<p>3. EMPRESAS POR LA CONCILIACIÓN</p>	<p>O. 3. “apoyar a las empresas en la puesta en marcha de medidas de conciliación de la vida laboral y personal, pero también en el fomento de la corresponsabilidad, para conseguir la igualdad”.</p>	<p>O.3. Impulsar en las empresas la puesta en marcha de una Responsabilidad Familiar Corporativa que impulse políticas de conciliación y corresponsabilidad que propicien una mejor integración de la vida laboral, familiar y personal de toda su plantilla.</p>

PROGRAMA EMPLEO +45

<p>4. EMPRESAS POR LA VISIBILIZACIÓN DE LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS INDEPENDIENTE DE LA EDAD</p>	<p>N. 4. Es necesario crear nuevos modelos de referentes de profesionales para que los niños y niñas puedan elegir sus vidas profesionales sin verse influenciados por estereotipos de edad”</p>	<p>O.4. “Visibilizar la figura de profesionales que hayan roto con los estereotipos de la edad y que puedan ser modelos de referencias para los menores, así como impulsar la colaboración entre el mundo laboral y los centros educativos (colegios, universidades, etc) para que juntos trabajen en la difusión de estos modelos de profesionales que se están demandando por las organizaciones empresariales”</p>
---	---	--

Señalar que para llevar a cabo una mejor implementación de este programa el mismo ha sido estructura en proyectos. Se ha diseñado un proyecto para dar una solución a cada una de las necesidades detectadas, con el fin de poder alcanzar los objetivos establecidos, tal y como se ha expuesto en la tabla anterior (ver tabla anterior)

VI. PROGRAMA EMPLEO +45

Como ya hemos comentado a lo largo de este documento el programa de fomento del empleo entre mujeres y hombres de más de 45 años se ha estructurado en los siguientes proyectos y actuaciones:

PROGRAMA EMPLEO +45

- 1) **Proyecto 1. . IMPULSANDO LA DIVERSIDAD INTERGENERACIONAL POR LA DIRECCIÓN**
 - 1.1. Dirección por la diversidad intergeneracional
 - 1.2. Creación de una herramienta que ofrezca datos cuantitativos de los costes derivados de la falta de diversidad intergeneracional en las empresas.
- 2) **Proyecto 2: EMPRESAS POR EL FOMENTO DEL TALENTO SENIOR.**
 - 2.1. Identificación del Talento Senior.
- 3) **Proyecto 3: EMPRESAS POR LA CONCILIACIÓN**
 - 3.1. Realización de un manual interactivo de casos de éxitos sobre conciliación en las empresas
- 4) **Proyecto 4: EMPRESAS POR LA VISIBILIZACIÓN DE LA IGUALDAD INTERGENERACIONAL**
- 5) **1.1. Dirección por la diversidad intergeneracional**

A continuación, se exponen los diferentes proyectos y actuaciones que se han diseñado a partir de las encuestas y las entrevistas personales telefónicas posteriores para alcanzar los objetivos previstos de cada proyecto, así como para impulsar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres mayores de 45 años en el mundo laboral. Además, hay que señalar que todos estos proyectos han sido diseñados para que sean atractivos a las empresas y, por tanto, conseguir que un número significativo de empresas quieren colaborar con el Ayuntamiento de Alcobendas en su implementación.

PROYECTO 1. IMPULSANDO LA IGUALDAD DESDE LA DIRECCIÓN

Con el desarrollo de este proyecto se persigue el objetivo de: “Trabajar para conseguir el compromiso de los órganos de dirección de las empresas para que incorporen en su cultura empresarial la diversidad intergeneracional como un elemento de calidad e innovador que tendrá un impacto en la productividad y la competitividad de las empresas”, para dar solución a la necesidad detectada de: “Falta de implicación del personal directivo de las empresas en el

PROGRAMA EMPLEO +45

fomento de la diversidad intergeneracional. Ya que no se encuentra incorporada en la cultura empresarial”

Para alcanzar este objetivo se han diseñado dos actividades, si bien en consonancia con la Estrategía de Implementación de este Programa, cada una de ellas podría constituir un proyecto en sí mismo. Adicionalmente no podemos obviar que **la actuación 1.1. ha sido diseñada para poder ser una actividad transversal a todo el programa, tal y como se desarrolla en el documento de la Estrategía.** Se trata de la creación de una entidad público-privado que facilite el desarrollo de todas las actuaciones que se han incorporado en este proyecto asegurando unos resultados e impacto significativos, así como cualquier otra acción que se pudiera diseñar en el futuro para fomentar la diversidad intergeneracional, en el mundo laboral. *(Si bien también podría ser una acción puntual a través del cual el empresariado pudiera mostrar su compromiso por la igualdad, se ha definido la actividad considerando que a través de la misma se creará la entidad que impulsará y gestionará las políticas de diversidad intergeneracional del municipio, durante los próximos años. La creación de esta entidad es una petición de las empresas que han participado en el diseño de este programa y creen que sea la clave para comenzar a dar pasos significativos en la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en el mundo laboral).* **Esta acción garantizará la apertura de las empresas para que se puedan realizar intervenciones directas en las mismas en pro de la diversidad intergeneracional, rompiendo así una de las mayores barreras a las que se han enfrentado las administraciones públicas cuando han intentado trabajar con las empresas en este ámbito.**

Actuación 1.1. DIRECCIÓN POR LA DIVERSIDAD INTERGENERACIONAL.

Esta actividad nace con el objetivo principal de implicar a la dirección de las empresas en el fomento de la diversidad intergeneracional a través de la creación de una **organización privada**

PROGRAMA EMPLEO +45

constituidas por personal directivo y empresarios de la región que públicamente se comprometan a colaborar con las instituciones del Ayuntamiento de Alcobendas para juntos impulsar la igualdad de oportunidades en el mundo laboral.

Esta organización, que será privada, estaría regulada por un reglamento interno de funcionamiento que definirá la estructura del Consejo Asesor (Presidente/ Vicepresidente, secretario, etc) y el Espacio empresarial por la diversidad intergeneracional (ambas entidades descritas a continuación). Deberá estar apoyado por una asistencia técnica que dinamice y organice los actos y sesiones de ambas estructuras y que trabaje para incorporar de manera continua a nuevas entidades a estos organismos. Contar con una asistencia técnica que impulse y dinamice es imprescindible para que esta actuación/proyecto realmente sea una estructura eficiente y eficaz que garantice el impacto de las actuaciones que se lleven a cabo. Desde las entidades empresariales con las que hemos trabajado nos han mostrado que la carga de trabajo de las empresas hace necesario que esta actividad cuente con una asistencia técnica que limite su trabajo al mínimo y le recuerde continuamente la importancia que para las empresas tiene que ser el fomento de la igualdad en sus organizaciones, para que este tema no sea un tema secundario de las organizaciones empresariales. La Asistencia Técnica deberá dinamizar las dos estructuras que se deberán crear:

- **Un Consejo Asesor** que será el órgano impulsor de las políticas y actuaciones que se decidan poner en marcha. Este Consejo está integrado por las personas representantes de las empresas al más alto nivel (dirección, empresarios, etc), representantes de los trabajadores y representantes de la Concejalía de empleo del Ayuntamiento de Alcobendas y de otras administraciones públicas que de manera directa o transversal estén fomentando la diversidad intergeneracional (, empleo, formación, fondos europeos, etc o incluso residencia). El objetivo es incorporar al mayor número de administraciones pues así no sólo conseguiremos un mayor compromiso de las organizaciones empresariales por la diversidad

PROGRAMA EMPLEO +45

intergeneracional, sino también el de las distintas administraciones para incorporar la igualdad de manera transversal en todas las políticas públicas. Además de los representantes de los trabajadores junto con los de las organizaciones empresariales, permitirán diseñar políticas públicas realmente aplicables en el día a día.

Todos los miembros del Consejo Asesor (entidades públicas y privadas), tras adherirse al proyecto (a través de un documento de adhesión) **firmarán de manera pública un documento en el que muestren su compromiso por el fomento de la diversidad intergeneracional en el mundo laboral. Con la firma de este documento el Ayuntamiento de Alcobendas le concederá el Distintivo “Dirección por la diversidad intergeneracional” a cada empresa que firme el contenido.** Este compromiso y la entrega del Distintivo se realizará en un acto público convocado para ese fin, en el que además servirá para comunicar a la Sociedad las políticas de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres de más de 45 años que se pondrán en marcha de manera conjunta en el futuro inmediato. Para conseguir que las entidades se comprometan por la igualdad se necesitará del trabajo de una organización empresarial que tenga la capacidad de comunicar y conseguir la implicación de un número relevante empresas (asociaciones de empresarios que apuesten por la diversidad intergeneracional), en línea con el trabajo realizado para el diseño de este programa.

Las empresas y entidades públicas podrán solicitar su incorporación al Consejo Asesor en cualquier momento en los términos que se reflejen en el reglamento y mediante la firma del documento de adhesión. Cuando se cuente con un número significativo de entidades se convocará un acto público para hacer público este compromiso de estas entidades a toda la sociedad.

PROGRAMA EMPLEO +45

El Consejo Asesor se reunirá, al menos, una vez al año, en un acto público, en la fecha que se acuerde por sus representantes y a propuesta de su presidente. No obstante, si se considera necesario se podrán celebrar reuniones adicionales del Consejo Asesor como se estimen necesarias para impulsar las políticas de igualdad en las empresas de la región, tanto a través de actos públicos, como privados. Estas reuniones podrán ser solicitadas tanto por parte de la parte privada, como de la pública.

A los actos públicos que se celebren se les dotará también de un contenido de sensibilización y formación al empresariado y a las direcciones generales con el fin de poco a poco ir cambiando la percepción que muchos tienen sobre la diversidad intergeneracional. Se trata de una sensibilización innovadora diseñada para que tenga un impacto todos los miembros del Consejo Asesor y mueva sus conciencias. No podemos obviar que con esta acción queremos trabajar con las direcciones de las empresas y el empresariado para que, junto con los trabajadores, poco a poco vayan siendo consciente de la importancia de la incorporación de la igualdad en las empresas y su falta de tiempo para estos temas requieren de acciones innovadoras (como esta acción) para sensibilizarles y concienciarles. Se tratará de lo que las empresas han denominado “píldoras formativas y/o píldoras sensibilizadoras” que con el tiempo lleven a incorporar la igualdad en edad como parte de la cultura empresarial (que es realmente el objetivo final que se pretende conseguir con la puesta en marcha de este proyecto).

Además, durante estas sesiones se ofrecerán espacios al debate entre los miembros del Consejo para que las entidades públicas y empresas tengan la oportunidad de conocerse, hacer networking y relacionarse entre sí. Además, las administraciones públicas dispondrán un espacio en el que preguntar a las entidades privadas por sus necesidades y qué estas deriven en nuevos proyectos y actuaciones a desarrollar conjuntamente en el que la igualdad

PROGRAMA EMPLEO +45

sea una acción positiva o el tema transversal de la actividad. A través de estos espacios se persigue que la diversidad intergeneracional se vea como un aspecto positivo y que aporta valor económico a las empresas.

Este organismo se debería formar con un mínimo de 20 empresas, si bien no habrá límite en el número de empresas y serán los empresarios y directivos quienes trabajen para que otras entidades se incorporen. El compromiso mostrado por las empresas que han participado en la redacción de este proyecto hace que este objetivo no sea sólo un objetivo alcanzable, sino que pueda ser superado. Una vez constituido y publicitado esta actividad sean las propias empresas las que muestren su interés de querer participar en el proyecto dado el carácter innovador del mismo y muestren su interés de adherirse al proyecto y mostrar su compromiso público. (Cuantas más empresas realicen el compromiso público más posibilidad tendrá el Ayuntamiento de Alcobendas de poder poner en marcha acciones de intervención directa en las empresas, superando así la barrera de la inaccesibilidad que muchas empresas muestran en su organización).

- **Espacio empresarial por la diversidad intergeneracional.** Se tratará del nivel operativo necesario para la implementación de las políticas de integración a mayores de 45 años, así como de las actuaciones que se impulsen desde el Consejo Asesor. Estará formado por las personas responsables de las políticas de igualdad y recursos humanos de las empresas, así como por personal técnico del Ayuntamiento de Alcobendas,. Trabjará en la puesta en marcha de las actividades incorporadas en este programa, así como cualquier otra que se pueda diseñar en el futuro. Sus competencias y su estructura estarán definidas en el Reglamento de Funcionamiento y contará con la asistencia técnica para el desarrollo de sus competencias. Si bien las empresas (las que han participado en este proyecto) están dispuestas y deseando poner en marcha esta actividad, también es cierto que han mostrado

PROGRAMA EMPLEO +45

que su falta de tiempo hace necesaria la contratación de un apoyo técnico que se encargue de su gestión y les recuerdo continuamente la prioridad de trabajar en esta materia.

Asimismo, esta estructura constituirá un espacio de debate y reflexión en el que las empresas y las administraciones regionales podrán debatir, profundizar, formarse en materia de diversidad intergeneracional, siempre a través de un discurso inspirador y productivo. Los espacios que se crearán para el debate y reflexión serán definidos en el reglamento, si bien el carácter flexible que rige este proyecto permitirá que cualquier integrante del Espacio pueda proponer actividades o actos a realizar en cualquier momento.

Para trabajar a nivel operativo, el Espacio se constituirá en Grupos de Trabajo. Cada vez que desde el Ayuntamiento de Alcobendas se quiera poner en marcha una actividad se constituirá un grupo de trabajo con las empresas del Espacio que estén interesadas en el mismo para que juntos acaben de definir la mejor manera de implementar dicha actuación en sus empresas, así como para implicar a empresas. Estos grupos de trabajo trabajarán para hacer atractivas y personalizadas las actuaciones para las empresas. *(Durante el trabajo de diseño de este proyecto se ha establecido que todas las acciones que se lleven a cabo deben establecerse en fases y se debe permitir que cada entidad se implique y llegue hasta la fase que considere, en función de sus características. El rechazo de muchas empresas a las estas acciones no está ligado a un rechazo, sino a falta de tiempo y a lo que muchos empresarios consideran intromisión en su organización. Las acciones con fases serán un paso para romper estas barreras).* Adicionalmente, estos grupos de trabajo serán la garantía de que las actuaciones realmente se lleven a cabo en sus organizaciones, así como para facilitar la ejecución de las actuaciones en otras empresas. Serán la garantía de que cualquier intervención directa en las empresas se puedan llevar a cabo.

PROGRAMA EMPLEO +45

Del mismo modo es importante señalar el papel que tendrán estos grupos para establecer la personalización de los servicios y la adaptación de las actuaciones a las distintas empresas (grandes empresas, pymes, pequeñas empresas), así como la definición de las fases de cada actividad. Estos grupos, con el apoyo de la asistencia técnica trabajarán en la definición de metodologías que se adapten a las necesidades de cada empresa y por lo tanto que eviten el rechazo de las mismas por no considerarlas útiles o ajustadas a sus necesidades. En este sentido es necesario decir que todas las intervenciones se definirán en fases que pasarán desde la creación de metodologías y herramientas hasta la realización de las evaluaciones de las intervenciones directas. Cada empresa en función de sus necesidades solicitará la intervención en su empresa hasta la fase que desee participar del proyecto. De esta manera mientras grandes empresas solo querrán recibir materiales y/o herramientas de trabajo, otras querrán además que les formemos en su utilización, otras que además se las implantemos en las empresas y otras que además les apoyemos a medir los beneficios de su implementación. Contar con la asistencia técnica permitirá dar este servicio personalizado a cada empresa.

Una vez explicados las dos estructuras necesarias para el desarrollo de este proyecto es necesario ahondar en dos aspectos que consideramos fundamentales en el desarrollo de esta actuación “Dirección por la Diversidad Intergeneracional”:

- A. Las acciones necesarias para la puesta en marcha de este proyecto:**
- B. Los beneficios de ser miembros de este proyecto.**

- A. Las acciones necesarias para la puesta en marcha de este proyecto:**

A continuación, se detallan las principales acciones que deberán llevarse a cabo para la puesta en marcha y desarrollo de esta actividad transversal.

PROGRAMA EMPLEO +45

- 1) **Creación de un grupo de trabajo de empresas que, apoyados por una asistencia técnica** pongan en marcha esta actuación/proyecto, que será clave no solo para la implicación de las direcciones de las empresas, sino también para el desarrollo de cualquier acción de intervención directa que se quiera poner en marcha desde el Ayuntamiento de Alcobendas. En esta mesa deberán estar presente el personal técnico del Ayuntamiento de Alcobendas. *(Muchas de las empresas de participantes en el diseño de este proyecto han mostrado su interés y deseo de formarte parte de este grupo de trabajo que impulse la creación de proyecto “Dirección por la Diversidad Intergeneracional “)*
- 2) **Identificación y captación de las personas directivas y empresarios/as que formen parte del Consejo.** Esta captación se realizará por parte de personas pertenecientes al grupo de trabajo que se cree. Ya hay entidades que han mostrado su interés en participar en estos grupos de trabajo, así como de ser intermediarios para que otras empresas también se unan al proyecto. *(las empresas participantes en el grupo de trabajo han mostrado su compromiso de trabajar para que se adhieran un gran número de empresas al mismo)*
- 3) **Realización de un Reglamento que regule el funcionamiento del organismo que se va a crear en sus dos niveles (Consejo Asesor y Espacio empresarial por la diversidad interterritorial).** Este documento se deberá realizar con el grupo de trabajo que se cree en colaboración con la Asistencia Técnica En este reglamento se deberá fijar todo el funcionamiento del Consejo y del Espacio, así como de las mesas de trabajo que se creen para la gestión de las distintas acciones a desarrollar, para el diseño de nuevas acciones, para el debate y profundización en determinadas materias, etc.
- 4) **Redacción de los documentos necesarios para la gestión del proyecto: Documento de Adhesión al Proyecto y el documento de compromiso por la diversidad intergeneracional**

PROGRAMA EMPLEO +45

que firmarán las empresas en un acto público, así como la creación del Distintivo que se le entregará a las empresas que firmen el documento. Estos documentos serán realizados en el marco de la mesa de trabajo que se cree.

- 5) **Concesión de un distintivo específico** a todas las empresas que formen parte del organismo creado. Esta entrega de distintivo se realizará en **el acto público de constitución del Consejo y del Espacio**. Constituirá un reconocimiento por parte del Ayuntamiento de Alcobendas del compromiso de las personas directivas.
- 6) **Constitución del Consejo y del Espacio a través de un acto público (el primero) en el que se firme la constitución de la organización y se firme el compromiso público de los directivos y empresarios y se entregue el distintivo**. Este Distintivo será un reclamo para las empresas, dado que cada vez son las entidades que valoran con hechos objetivos a las empresas que cuentan con estos distintivos públicos en la adjudicación de subvención y contratos públicos.
- 7) **Dinamización del Consejo Asesor para que realmente sea un espacio de debate que impulse la diversidad intergeneracional en el mundo laboral**. El trabajo de dinamización será fundamental para poco a poco conseguir una mayor implicación los directivos y empresarios/as en el fomento de la diversidad intergeneracional y en la incorporación de la misma su cultura empresarial, pues comprobarán los beneficios de esta acción. Esta dinamización se realizará a través de acciones on-line. (envío de información, invitaciones a actos que se organicen en la comunidad, creación de un grupo en una red social como LinkedIn, etc). No podemos obviar la limitación de tiempo que tienen las personas directivas y empresas. En el reglamento que se creará deberá estar definido las acciones on-line que se realizarán (intercambio de buenas prácticas, networking, creación de sinergias entre empresas, etc), así como la posibilidad de acciones presenciales cuando se estime

PROGRAMA EMPLEO +45

conveniente y que sobre todo estarán dirigidas a la sensibilización y formación de la alta dirección de las empresas.

- 8) **Dinamización del Espacio Empresarial por la Diversidad Intergeneracional para que realmente sea un espacio de debate que impulse la igualdad en el mundo laboral a través del trabajo de las personas de las empresas en quien hay delegado su dirección.** El Espacio trabajará a través de grupos de trabajo de manera que cada empresa decida en las mesas de trabajo en las que quiere participar en función de sus intereses, así como de su tiempo disponible. Se creará una mesa de trabajo cada vez que se quiera realizar una intervención directa en las empresas por parte del Ayuntamiento de Alcobendas. Adicionalmente se podrán crear Mesas de Trabajo de debate o reflexión a petición tanto de una dirección general de la Comunidad de Madrid, como de una empresa.
- 9) **Creación de redes sociales** del organismo que den a conocer la creación de este organismo, así como todo el trabajo que se realiza, con el fin de que cada vez sean más las empresas que formen parte de él. Cuantas más empresas formen parte de este proyecto, más garantías habrá de que se podrán poner en marcha todas las actuaciones que diseñen los organismos de diversidad. Estar en las redes sociales es fundamental para poner en valor en trabajo que se realice y para que la igualdad comience a ser visto como alto positivo y beneficiario para las empresas. Esta tarea debe recaer en personas expertas en redes sociales.
- 10) **Creación de contenidos.** Éstos serán necesarios no sólo para las redes sociales sino para su envío vía mail a las personas que forman el Consejo Asesor y el Espacio empresarial por la Diversidad Intergeneracional. No podemos obviar que uno de los objetivos de esta actividad es la sensibilización y formación de la dirección de las empresas y para ello se requiere de creación de contenidos muy innovadores, así como del envío de información continua a través de newsletter.

PROGRAMA EMPLEO +45

B. Los beneficios de ser miembros de este proyecto.

Si se realiza un buena comunicación de este proyecto serán muchas las empresas y direcciones generales que querrán formar parte del Consejo Asesor y del Espacio Empresarial por la **Diversidad Intergeneracional**, ya que su incorporación a esta organización supondrá un valor añadido para estas entidades.

Los beneficios de pertenecer adherirse al proyecto “Dirección por la Diversidad Intergeneracional” para las empresas serán:

- Ser miembros de una organización pionera e innovadora, que le permitirá un contacto de igual a igual con las administraciones públicas, además de ser un miembro asesor de la administración y ejecutor de algunas de sus políticas de igualdad y diversidad.
- Contar con un distintivo oficial, que les catalogue como empresa comprometida que les confiera un valor diferencial sobre sus competidores. (Puntos adicionales en los concursos públicos, subvenciones, etc.)
- Formar parte de una red de empresas de distintos tamaños que impulsará la creación de sinergias y puesta en marcha de nuevas oportunidades de negocio.
- Mejorar la imagen de la organización ante la sociedad, las administraciones públicas, sus clientes, sus potenciales clientes, etc.

Los beneficios para el Ayuntamiento de Alcobendas de formar parte del proyecto “Dirección por la Diversidad Intergeneracional” serán:

PROGRAMA EMPLEO +45

- Disponer de un espacio de debate y reflexión en el que poder tener una comunicación directa con las empresas y conocer sus necesidades.
- Trabajar de igual a igual con el mundo empresarial, fomentando la colaboración público-privada que se está impulsando en la actualidad desde todas las administraciones públicas (europeas, nacionales, regionales y locales).
- Conseguir un mayor impacto con el desarrollo de sus políticas de empleo gracias al apoyo del mundo empresarial.

Además, su dinamización por una entidad del mundo empresarial y experta en género, en coordinación con las organizaciones sindicales, permitirá la puesta en marcha acciones innovadoras que conviertan a esta organización en una entidad de referencia, cuyas actuaciones se conviertan en buenas prácticas que puedan ser escalables a otros territorios.

Si bien esta actividad ha sido bastante definida a través de las entrevistas creados para el diseño de este programa las empresas consideraron que en base a la metodología y la estrategia de implementación diseñada (ver documento de estrategia) esta debería ser definida en un grupo de trabajo específico que se creara para ello compuesto por personal técnico del Ayuntamiento de Alcobendas y empresas que hayan demostrado su compromiso por la diversidad intergeneracional. Este grupo debería estar apoyado por una asistencia técnica especializada en este tipo de trabajos. La metodología de trabajo de este grupo de trabajo será la que se implemente en todos los grupos que se creen en el marco del Espacio empresarial por la diversidad intergeneracional.

Actuación 1.2. CREACIÓN DE UNA HERRAMIENTA QUE OFREZCA DATOS CUANTITATIVOS DE LOS COSTES DERIVADOS DE LA FALTA DE INTEGRACIÓN DE LOS MAYORES DE 45 AÑOS EN LAS EMPRESAS.

PROGRAMA EMPLEO +45

Se trata de una acción diseñada específicamente para conseguir implicar a la dirección de las empresas y a los empresarios de la Comunidad de Madrid en el fomento de la igualdad entre mujeres y hombres de más de 45 años en el mundo laboral en general, pero sobre todo para que lo incorpore de manera transversal en su organización y la diversidad intergeneracional llegue a formar parte de la cultura empresarial de las organizaciones. **Para ello esta actividad se ha diseñado para poner de relieve lo más importante para el empresariado: Los costes y los beneficios de las empresas, uniendo este aspecto a la falta de políticas de diversidad intergeneracional en las organizaciones.** Se pretende dar pasos en la creación de un “gerente de la diversidad”, similar al “gerente de compras de las empresas. Es decir se pretende que la diversidad intergeneracional sea considerada en las organizaciones empresariales como un aspecto que influye y tiene una incidencia directa en los beneficios de las empresas, así como en la reducción de sus costes. Existió una unanimidad entre las empresas que diseñaron este proyecto que esta es la manera más eficiente de llegar al empresariado y conseguir su implicación en la promoción de la diversidad si bien este tema debería ser tratado con cuidado porque la visibilización de determinados datos podría hacer surgir susceptibilidades en las organizaciones. A la hora de diseñar este proyecto se han tenido en cuenta estas apreciaciones de las empresas, para evitar el posible rechazo de ellas.

El principal fin de la realización de esta acción es poder ofrecer datos reales a los órganos de dirección de las empresas sobre los costes derivados de la falta de implementación de sus políticas de diversidad intergeneracional y promoción del talento senior en sus organizaciones, para que sean consciente que la puesta en marcha de medidas en estos ámbitos pueden reducir estos costes y aumentar los beneficios de las organizaciones.

Estos **datos** deben ser suficientemente **relevantes para que las empresas comiencen a ver en la diversidad una herramienta de calidad e incorporarla en sus organizaciones de manera**

PROGRAMA EMPLEO +45

transversal, ya que tiene una incidencia directa en la en la productividad de sus trabajadores y por lo tanto en los beneficios empresariales.

No se trata de hacer un estudio interno en profundidad sobre la diversidad intergeneracional, ni una evaluación de las políticas de integración y promoción del talento senior que tienen implantadas, puesto que ya existen metodologías y organismo que apoyan en la elaboración de estos estudios, sino de dar un paso más, de ofrecer herramientas a las empresas para que puedan **conseguir datos cuantitativos sobre cómo las falta de políticas en estos ámbitos de oportunidades influye en sus organizaciones. Datos que tengan un impacto en los órganos de dirección de las empresas, así como en los propios empresarios y que les permitan de una manera clara y global cómo afecta en términos económicos la igualdad a su empresa.**

Si bien hay muchas herramientas creadas de autodiagnósticos y encuestas sobre clima laboral, y sobre igualdad entre hombres y muchos, no hay muchas herramientas que de manera clara ofrezcan datos cuantitativos sobre los beneficios y costes de la implementación o no de medidas de diversidad intergeneracional en las empresas y esto es lo que están demandando organismos intermedios de las empresas para que la dirección apueste por la diversidad en su organización. Se trata de una herramienta que sea muy sencilla de usar y que sea compatible con todos los programas de gestión de recursos humanos de las organizaciones.

Para la consecución de estos datos se deberán realizar la herramienta adecuadas. Las empresas consideran que lo que se necesita en una aplicación muy sencilla que mida los costes de la falta de integración de los seniors. Una herramienta innovadora a todas las existentes que no están reflejando la situación real de las empresas en esta materia, muy sencilla de usar y que ofrezca de manera clara datos reales que puedan mostrar a su dirección y empresariado y no dejarles indiferentes. Datos que les hagan mover sus conciencias y que poco a poco les lleve a poner en valor las políticas de igualdad para su organización.

PROGRAMA EMPLEO +45

A través de este estudio las empresas deberán conocer datos sobre:

- Los costes del absentismo laboral por motivos de conciliación (maternidad, paternidad, enfermedad, atender las urgencias de las personas dependientes, etc)
- Los costes derivados de una mala gestión del talento.
- Los costes derivados de baja productividad del trabajador/a desmotivado.
- Los costes de electricidad, teléfonos, etc de las largas jornadas de trabajo.
- Costes derivados de la pérdida de contratos o subvenciones por no tener los puntos derivados de la desigualdad.

La presentación al empresariado de estos datos cuantitativos unido a una clara explicación de cómo la implementación de medidas de igualdad que pueden influir en ellos será una acción de sensibilización y concienciación a los órganos de dirección de las empresas y podrían impulsar la diversidad intergeneracional en el mundo empresarial.

En consonancia con la metodología de trabajo propuesta para la realización de este programa y sus diferentes actuaciones, las empresas participantes en este programa consideran que para la puesta en marcha de esta acción se debería crear una mesa de trabajo específica formada por personal de las empresas y de la administración. Será en el marco de esta mesa donde se decidirá que valores cuantitativos deberá ofrecer la herramienta que se cree, así como si se debe trabajar en la obtención de algún dato cualitativo no identificado durante el diseño de este proyecto. De igual modo en el marco de la Mesa se acabará de perfilar las fases de este proyecto para que las empresas decidan que apoyo necesitan para el desarrollo de este proyecto. Algunas solo querrán la herramienta (posible fase 1), otras querrán que se les apoye en la consecución de los datos (posible fase 2), otros que se les apoye en la presentación de los mismos a la dirección (posible fase 3). Haber convertido a la Actividad 1.1. (Dirección por la diversidad

PROGRAMA EMPLEO +45

intergeneracional) en una acción transversal que garantizará no solo el éxito de la creación de la herramienta, sino ofrecer un servicio personalizado que permita la intervención directa en las empresas, rompiendo las barreras existentes en la actualidad y permitiendo trabajar con empresas con las que hasta el momento no se ha trabajado.

A. Las acciones necesarias para la puesta en marcha de este proyecto:

Para llevar a cabo esta actividad se deberían llevar a cabo las siguientes actividades:

- 1) **Creación de un Grupo de Trabajo de empresas** que trabaje en el diseño de la herramienta para que ésta se ajuste a sus necesidades y sea una herramienta útil. Las empresas consideran que debería hacerse en el marco del Proyecto Dirección por la Diversidad Intergeneracional, si bien se podría constituir este grupo fuera del Espacio empresarial por la diversidad intergeneracional.
- 2) **Elaboración de las herramientas** necesarias en las mesas de trabajo: **Creación de una aplicación informática** que a partir de los datos cuantitativos de las empresas calcule los costes y beneficios. (datos cuantitativos) derivados de la falta de igualdad en las organizaciones.
- 3) **Contar con una asistencia técnica que ofrezca a las empresas un servicio personalizado** que permita a las administraciones ofrecer un servicio personalizado que le permita llegar hasta la fase que considere. Así una vez realizada las herramientas se propondrán las siguientes intervenciones (fases) personalizadas en las empresas:
 - Envío de las herramientas a las empresas.

PROGRAMA EMPLEO +45

- Entrega personalizada de la herramienta a las empresas.
- Entrega personalizada de la herramienta a las empresas y formación sobre su uso.
- Entrega personalizada de la herramienta a las empresas, formación sobre su uso y apoyo en la recopilación de datos.
- Entrega personalizada de la herramienta a las empresas, formación sobre su uso, apoyo en la recopilación de datos, análisis de los datos y presentación de los mismos a la dirección a través de un informe.

Cabe señalar que, tal y como hemos mencionado anteriormente uno de los factores que influyen de manera más directa en barreras que las empresas ponen a las administraciones públicas para que hagan intervenciones directas están relacionado con el hecho de que desde las administraciones públicas se ofrecen servicios generales no personalizados y sin haber tenido en cuenta sus necesidades y características específicas de cada organizaciones empresarial (no existen intervenciones directas que puedan implementarse en todas las empresas, hay que trabajar desde la flexibilidad y la personalización de las acciones). Sobre la base de este conocimiento del mundo empresarial actividad ha sido diseñada para romper esta barrera con una metodología que parte del hecho de que la **diversidad de empresas** existentes en la Comunidad de Madrid **requiere la puesta en marcha de una metodología flexible** que se adapte a las necesidades de las empresas, ya que hay empresas que sólo necesitarían las herramientas, otras necesitarán un asesoramiento continuo y otras que se les realice el estudio. (Está misma metodología ha sido implementada en todas las actuaciones. diseñadas en el marco de este programa)

Por ello para la ejecución de esta actividad se necesita contar con una empresa experta en la realización de las herramientas de trabajo propuestas y que ofrezca un servicio flexible que se adapte a las necesidades de las empresas. Una empresa suficientemente capacitada y flexible que apoye a las empresas en la realización de las herramientas, así como que les apoye durante

PROGRAMA EMPLEO +45

todas las fases de elaboración del informe. Así mismo esta empresa asesorará a las empresas que se lo soliciten a realizar cuestionarios personalizados que les ayuden a ahondar más en el análisis de la igualdad, sobre la base de todas las herramientas ya existentes.

Contar con una asistencia técnica que gestione este proyecto permitiría también ir más allá y poder enviar formación existente en esta materia e incluso trabajar con las empresas en la realización de sus propios materiales para la realización de sus encuestas. Además que esta actividad se enmarca como una acción en el marco del proyecto “Dirección por la Diversidad Intergeneracional” conseguiría llegar a un mayor número de entidades.

Esta metodología flexible será también fundamental y clave para diseñar una herramienta que puedan ser usadas por sí solas o incorporadas para ser utilizados en el marco de otros estudios. Es decir, si hay empresas que ya hacen encuestas de clima laboral los ítems que se creen podrán ser incorporados a estas encuestas. De igual modo las empresas pequeñas que no realicen encuestas podrán realizarla de manera individual, como un estudio interno con entidad propia.

Es importante señalar que esta actuación será una actuación dirigida a trabajar de forma individual y confidencial con las empresas. Se pretende ofrecer herramientas a las empresas para que vean en la diversidad los beneficios económicos de la misma y la incorporen a su cultura empresarial.

PROGRAMA EMPLEO +45

PROYECTO 2. EMPRESAS POR EL FOMENTO DEL TALENTO SENIOR

Con el desarrollo de este proyecto se persigue el **objetivo de:** “Impulsar la diversidad de intergeneracional en las organizaciones empresariales para incidir en los resultados económico de las empresas, a través del fomento del talento senior, impulsar el liderazgo senior e incluso, la movilidad hacia abajo”, para dar **solución a la necesidad detectada** de: “Poner en marcha acciones de gestión del talento senior, para atraer el mejor talento a los puestos de dirección y a los puestos intermedios y adecuar el papel de la persona en la empresas en función de su situación, no de su edad.”

Para conseguir este objetivo se ha diseñado una única actividad (un proyecto en sí mismo) innovador e integral que requerirá de una colaboración estrecha entre las administraciones públicas y las empresas y por ello las empresas han decidido por unanimidad que debe ser una actividad que se impulse desde el Consejo Asesor y se gestione a través de un Grupo de Trabajo del Espacio Empresarial por la Diversidad Intergeneracional (Actividad 1.1.) para que realmente sea una acción que se implemente en un número significativo de empresas, además, de para permitir que el mismo se estructure en fases y las empresas se impliquen en función de sus necesidades, capacidades y situación interna.

Actuación 2.1. IDENTIFICACIÓN DEL TALENTO SENIOR.

El objetivo de este proyecto no es otro que la realización de una selección de seniors susceptibles de ocupar puestos intermedios y de dirección en las organizaciones, así como puestos de trabajo tradicionalmente ocupados por perfiles más jóvenes y ofrecerles un acompañamiento continuo durante toda su carrera profesional para apoyarlas a convertirse en las mejores profesionales independientemente del puesto que ocupen y acompañarlas hasta que ocupen el puesto que deseen en función de sus capacidades y de su situación personal. Así mismo se les apoyará a que

PROGRAMA EMPLEO +45

lleguen a ocupar puesto de dirección en su empresa, siempre que lo deseen y estén capacitados para ocupar dicho puesto. Para ello el proyecto comenzará con la selección de mujeres en puestos intermedios con las que trabajar y a las que ofrecer un itinerario personalizado de su carrera profesional. Esta selección se llevará a cabo trabajando estrechamente con el Departamento de Recursos Humanos. La selección deberá tener en cuenta que lo que se pretende es trabajar con las hombres y mujeres de más de 45 años de la entidad para identificar el talento que éstas tienen y poder diseñar planes de carrera personalizados que las convierta en grandes profesionales, independientemente del lugar que lleguen a ocupar en la organización. **Identificar el talento de las senior y la posición que están deban ocupar en función de sus capacidades y sus preferencias tendrá un efecto directo en los beneficios empresariales.**

Trabajando con esta selección, no solo se pretende identificar el talento para el liderazgo, sino también el talento innovador y transformador de los mayores de 45 años, el talento para el desarrollo de una actividad concreta, el talento para el cambio, etc. Se pretende que cada hombre y mujer de más de 45 años ocupe el lugar para el cual está más capacitada y esto tenga una efecto directo en beneficios de las empresas. La visibilización de estos datos pondrá en valor el trabajo desarrollado por las mujeres y fomentará la igualdad en las empresas, contribuyendo a la reducción de la segregación intergeneracional de los puestos de trabajo.

En función del tamaño de la empresa y de sus necesidades se podrían trabajar con grupos de seniors en una empresa o grupos con mayores de 45 años de distintas empresas. El objetivo es detectar, a través del diseño de una metodología innovadoras, el talento de cada uno, así como cuáles de ellas tienen las capacidades necesarias para llegar a ocupar puestos de dirección. Una vez detectado el talento de estos hombres y mujeres de más de 45 años se les deberían diseñar itinerarios personalizados de promoción profesional y ofrecerles el apoyo que necesiten para que puedan optar a los puestos para los que tienen talentos en igualdad de condiciones que sus

PROGRAMA EMPLEO +45

compañeros más jóvenes. La realización de estos itinerarios habría que ponerlos en marcha en colaboración de los departamentos y responsables de recursos humanos de las empresas.

Si bien la **metodología de trabajo** será definida a través de un Grupo de Trabajo, a partir de la diversidad de metodologías que ya existe para la identificación del talento podemos adelantar que las empresas que han sostenido consideran que está debería estar basado en el liderazgo situacional de Hersey y Blanchard y el famoso hilo rojo, donde se combinan objetivos cuantitativos y cualitativos para la consecución del objetivo propuesto por la empresa durante un tiempo. Con esta metodología no sólo se permite discutir de manera constructiva la consecución de los objetivos sino que permite desarrollar y aplicar medidas de mejora en el intervalo acordado, tanto del subordinado, como del responsable. Así, la metodología seleccionada para trabajar con las mujeres debería trabajar, al menos, las siguientes fases:

- Identificar las funciones y actividades existentes o necesarias para desarrollar el trabajo con el mayor rendimiento y eficacia posibles.
- Establecer las habilidades/conocimientos necesarios para desarrollar cada tarea.
- Evaluar el nivel de competencia (habilidades/conocimientos) de cada integrante del equipo.
- Evaluar el nivel de motivación y confianza de cada integrante del equipo.
- Determinar cuál es el nivel de desarrollo o madurez de cada integrante del equipo en relación a su puesto (adecuación de sus habilidades/conocimientos y motivación a los requerimientos de ese puesto).
- Aplicar el estilo de liderazgo adecuado para cada colaborador.
- Identificar el talento que tiene cada senior.
- Identificar a aquellos hombres y mujeres de más de 45 años que puedan llegar a ocupar estos puestos de dirección.

PROGRAMA EMPLEO +45

Tras la realización de esta actividad común se debería comenzar con el trabajo individualizado de los seniors. Para ello será imprescindible la implicación de los recursos humanos de las organizaciones, de ahí la importancia de que esta actividad se pueda desarrollar en el marco del proyecto “dirección por la diversidad intergeneracional”. Además, solo trabajando en el marco de esta actuación se podrán ofrecer soluciones personalizadas: formación, derivación a formación específica, acciones de coaching, mentoring, etc.

Por último, señalar que en el marco de este trabajo queremos prestar especial hincapié en trabajar el CV 2020. El 75% de las carreras del futuro no están diseñadas todavía, lo que significa que en estos momentos no están condicionadas por el género, ni por la edad. Este hecho no puede obviarse en un proyecto de liderazgo y fomento del talento senior, dado que existe un campo de profesionales en las que podrían insertarse las mayores de 45 años y ocupar puestos de dirección en igualdad de condiciones que los más jóvenes. Es necesario trabajar para que estas profesiones diseñen e implanten ofreciendo las mismas oportunidades a hombres y mujeres y sin estar condicionadas por la edad. Por esta razón, este aspecto debe tener un carácter transversal a tener en cuenta durante todo el proceso. La metodología que se implemente para trabajar con los senior debe tener incorporado este aspecto de manera transversal.

A. Las acciones necesarias para la puesta en marcha de este proyecto:

A continuación, se detallan las principales acciones que deberán llevarse a cabo para la puesta en marcha y desarrollo de esta actividad:

- 1) Celebración de un acto en el que muestre el Compromiso público del Consejo Asesor** por la puesta en marcha de este proyecto. A través de este acto se deberá impulsar la puesta en marcha de este proyecto. (No es imprescindible la realización de este acto,

PROGRAMA EMPLEO +45

pero dado que se trata de un proyecto que requerirá de una implicación directa de RRHH de las empresas sería conveniente contar con un compromiso del Consejo Asesor, aunque fuera no público.)

- 2) Creación de un Grupo de Trabajo (sería conveniente que fuera en el marco del Espacio Empresarial por la Diversidad Intergeneracional** que, apoyados por una asistencia técnica pongan en marcha esta actividad/proyecto y constituyan el organismo coordinador e impulsor del proyecto. Se trata de un proyecto que aunque se estructure en fases, requerirá de acción individualizadas y personalizadas que no se podrían llevar a cabo sin el impulso de empresas trabajando juntas en el marco de un Grupo de Trabajo.
- 3) Definición de las metodologías y herramientas que se utilizarán para definir cómo se identificará el talento y el liderazgo senior.** La metodología flexible y participativa que rige este programa hace que no se haya optado definitivamente en este momento por la concreción de un modelo de metodología entre las existentes, sino que esta será definida en este grupo de trabajo. Si bien hemos definidos las fases que deben tratar.
- 4) Definir las Fases de la Actuación/Proyecto,** para que cada empresa pueda decidir hasta que punto quiere implicarse:
 - Participación de sus profesionales senior en los grupos grupales de identificación del Talento.
 - Participación de sus profesionales senior en los grupos grupales específicos dirigidos a potenciar cada talento.
 - Apoyo en la definición de los Itinerarios personalizados en función del talento de cada mayor de 45 años.

PROGRAMA EMPLEO +45

- Apoyo en la implementación y seguimiento del itinerario personalizado.
- Permitir que sus profesionales siguen participando en las actuaciones posteriores que se lleven a cabo relacionadas con su talento. Acción de mentoring, coaching y acción formativas que se realicen en función de las necesidades de las mujeres

El carácter flexible del proyecto permitirá que las empresas decidan hasta donde quieren implicarse. Algunas solo querrán que se identifique el talento de sus senior profesionales y otras que se les ofrezca también recursos y apoyos para conseguir que las mismas lleguen a ocupar los puestos que desean.

- 5) Reuniones con las personas responsables de los Departamentos de RRHH para presentarles el proyecto y las herramientas y estudiar la posibilidad de implementar el proyecto en su organización (si es una gran empresa) o que su personal forme parte de un grupo con personal de otras organizaciones (pymes), en consonancia con la metodología abierta y flexible que rige este proyecto.**
- 6) Constitución de los grupos de mayores de 45 años candidatao a formar parte del grupo de mujeres. Estos pueden ser grupos creados en el marco de una empresa o por varias empresas.**
- 7) Creación de grupos de mayores de 45 años en función de su talento.** Una vez que se han identificado el talento, se pueden formar nuevos grupos de seniors con los que trabajar dicho talento: liderazgo, innovador-transformador y técnico. Una vez más y dependiendo del número de participantes estos grupos se podrían formar dentro de la empresa o fuera de ella.

PROGRAMA EMPLEO +45

- 8) **Diseño de un plan formativo que podría estar formado por acciones formativas individuales y/o grupales y que se diseñarán en función de los perfiles de las personas que estén participando en el proyecto.**
- 9) **Este plan formativo estará diseñado por profesionales expertos en liderazgo y edad que serán además los que impartan la formación.**
- 10) **Mentoring individual y grupal.** Paralelamente a la realización de la formación los seniors que participen en el proyecto se deberán incorporar sesiones de mentoring grupal e individual para que puedan trabajar aquellos aspectos relacionados con el talento y el liderazgo senior.
- 11) **Empoderamiento senior.** Será un elemento transversal a lo largo de todo el proceso, si bien se realizarán acciones positivas sobre este tema durante las acciones formativas y las sesiones de mentoring y que debería trabajar lo que las empresas denominan “el edadismo aprendido” que hace que los propios hombres y mujeres mayores de 45 años frenen en sus carreras profesionales.
- 12) **Derivación a otras acciones formativas.** Si a lo largo del desarrollo de este proyecto se detectase que una senior necesita mejorar alguna competencia en especial y/o contar con una formación mayor en algún tema en concreto se apoyará a estas personas a la identificación de la formación que necesitan y que está siendo impartida por otras entidades. Se prestará especial hincapié en la formación relacionada con la capacitación digital y se intentará que sea formación subvencionada.
- 13) **Seguimiento continuo de los hombres y mujeres mayores de 45 años participantes en este proyecto para hacer un seguimiento de su carrera profesional.** Una vez acabado el

PROGRAMA EMPLEO +45

proyecto desde el Grupo de Trabajo se deberá realizar un seguimiento continuo de las personas que hayan participado en el proyecto, para conocer si llegan a ocupar los puestos para los que están capacitados y que desean. Se ofrecerán sesiones de mentoring individual a estas personas durante toda su carrera profesional hasta que lleguen a ocupar dicho puesto de dirección. Del mismo modo desde el Grupo de Trabajo se mantendrán contacto con los Departamentos de RRHH para hacer un seguimiento de la evolución profesional, contralando que ningún aspecto relacionado con su edad pueda paralizar su carrera profesional.

Cabe señalar que este proyecto no sólo fomentará el liderazgo senior, sino que también permitirá el desarrollo profesional de las personas que participan en él. No se trata de un proyecto puntual, sino que debe ser un proyecto concedido para que sea desarrollado a medio –largo plazo para que se puedan ver resultados e impactos significativos y que por eso se ha propuesto que sea realizado en el marco del Espacio por la diversidad intergeneracional (actividad 1.1.).

Señalar que se trata de un proyecto ambicioso que de llevarse a cabo permitiría comenzar a conseguir un impacto en las empresas, pero que de igual modo podría ser desarrollado por acciones e intervenciones todas ellas con entidad propia: Trabajar solo con seniors que tengan un talento concreto, realizar acciones de coaching y mentoring individual con determinadas perfiles, etc.

PROYECTO 3. EMPRESAS POR LA CONCILIACIÓN

PROGRAMA EMPLEO +45

Con el desarrollo de este proyecto se persigue el objetivo de “Impulsar en las empresas la puesta en marcha de una Responsabilidad Familiar Corporativa que impulse políticas de conciliación y corresponsabilidad que propicien una mejor integración de la vida laboral, familiar y personal de toda su plantilla.” para dar solución a la necesidad detectada de: “apoyar a las empresas en la puesta en marcha de medidas de conciliación de la vida laboral y personal, pero también en el fomento de la corresponsabilidad, para conseguir la igualdad”.

Antes de entrar a exponer la actuación que ha sido diseñada por las empresas para alcanzar este proyecto hay que señalar que las empresas han puesto de relieve que las distintas administraciones públicas llevan años trabajando esta materia con las empresas y que ya tienen suficiente información generalista y están bastante sensibilizadas sobre la necesidad de poner en marcha medidas de conciliación en sus organizaciones para conseguir atraer a los mejores profesionales y aumentar la productividad de su plantilla. Casi todas las empresas (grandes o pequeñas) tienen alguna medida de conciliación implantadas en sus organizaciones. La flexibilidad horaria o en la toma de vacaciones son bastante comunes en todas las empresas.

Por este motivo solo ha sido diseñado una única actividad que responde a una necesidad muy concreta que tienen la mayoría de las empresas. La falta de conocimiento y la ausencia de información sobre medidas concretas de conciliación que puedan implantar en sus organizaciones porque ya han sido testadas en otras empresas similares a las suyas éxito. No obstante, hay que decir que si bien no es necesario seguir sensibilizando a las empresas sobre el tema de la conciliación de la vida laboral y personal y la corresponsabilidad, existe unanimidad sobre que estos temas (conciliación y corresponsabilidad) debe seguir trabajándose a través de acciones innovadoras con toda la sociedad en general, así como en los centros educativos con los y las menores y la juventud y que las empresas, de algún modo, deben encontrar casos de éxito que apoyen a sus trabajadores y trabajadoras en el fomento de la corresponsabilidad familiar. Medidas innovadoras no invasivas que ayuden a facilitar la vida laboral y personal de toda la plantilla. Las empresas, del mismo modo que no quieren tener injerencias de las Administraciones Públicas, no quieren injerir en la vida privada de su personal, si bien consideran

PROGRAMA EMPLEO +45

que deben trabajar este tema. Por ese motivo piden la identificación de medidas de corresponsabilidad que puedan llevar a cabo, en el marco del manual de conciliación que se elabore (actuación 3.1.)

Actuación 3.1. REALIZACIÓN DE UN MANUAL INTERACTIVO DE CASOS DE ÉXITOS SOBRE CONCILIACIÓN EN LAS EMPRESAS.

Las empresas participantes en el Grupo de Trabajo que ha diseñado este programa son conscientes de la existencia de una gran cantidad de manuales publicados con ejemplos de buenas prácticas en esta materia. Sin embargo, se trata de manuales que presentan medidas muy generales y muy enfocadas en las grandes empresas que no pueden ser trasladadas a la gran mayoría de empresas existentes en la Comunidad de Madrid, así como la reproducción de la medida establecida en la legislación, en la que falta innovación y metodología que es lo que necesitan las empresas pequeñas, empresas con horarios fijos, sujetas a horarios de 24 horas o cuyo trabajo debe desarrollarse inevitablemente en un lugar. Todas son conscientes que la conciliación en las grandes compañías es fácil y lo que demandan son casos de éxito concretos para implementar en las PYMES y en sectores rígidos (sectores de la limpieza, cadenas de producción, atención al cliente, etc)

En este sentido, las empresas necesitarían sería una relación de casos de éxitos que hayan sido implementadas en empresas de diversos tamaños y sectores que realmente hayan tenido un impacto en las organizaciones y donde se detallen el procedimiento de implementación, así como las medidas adoptadas para hacer frente a las necesidades que fueran surgiendo durante su implementación.

PROGRAMA EMPLEO +45

Con este fin han propuesto la realización de este material, un Manual interactivo y vivo que recoja medidas de conciliación innovadoras clasificadas por tamaño de la empresa y sectores y donde se ofrezca información, al menos, sobre:

- Cómo se diseñó la buena práctica.
- Cómo se consiguió contar con el permiso de la dirección de la empresa para su implementación.
- Cuál fue el procedimiento de implementación de la medida de conciliación.
- Como se resolvieron todos los conflictos que surgieron durante y implementación.
- Que beneficios ha obtenido la organización con la implementación de la buena prácticas (datos cuantitativos y cualitativos).

Una vez más trabajar el desarrollo de esta actividad en el marco de una Mesa de Trabajo sería el mejor procedimiento para que las empresas pudieran ir guiando el desarrollo de los trabajos y conseguir que realmente se realizase un material útil para las empresas. Un material que ofrezca un conjunto de casos de éxitos clasificados que pudieran ser replicables a otras empresas similares y que ofreciera todas las claves necesarias para que esta replicabilidad pudiera ser posible. Un manual vivo y que se nutriera continuamente. La identificación de estos casos de éxitos demandados no es fácil. Liderarlo desde una Mesa de Trabajo del Espacio Diversidad Intergeneracional, permitiría que fueran las propias empresas participantes las que apoyaran en la identificación de casos de éxitos que se estén implementando en las empresas con las que colaboren.

Contar con el apoyo de las empresas del Espacio para identificar los casos de éxito será clave para la realización de material que están demandando las empresas, del mismo modo que será fundamental en la difusión del mismo. No podemos obviar que las empresas que formen parte del Espacio Empresarial por la Diversidad Intergeneracional serán empresas sensibilizadas con

PROGRAMA EMPLEO +45

la igualdad y que cuentan con una gran red de empresas colaboradoras entre las que poder difundir este material y entre las cuales identificar los casos de éxito.

La difusión conjunta de las empresas y la administración pública constituirá también un aliciente para que las empresas se animen a difundir sus casos de éxitos. Cada vez que una empresa suba a la plataforma un caso de éxito la misma será difundida usando las redes sociales y los medios de comunicación que tengan todos los componentes de la Mesa de trabajo.

No obstante, no se puede obviar que trabajar en el marco del Espacio. por la Igualdad (actividad 1.1) pondría a disposición de las empresas una asistencia técnica que les podría ofrecer un servicio de acompañamiento continuo durante todo el proceso de implementación de la medida de conciliación y una vez diseñar una medida en Fases:

1. Fase una difusión de la herramienta y presentación a la empresa.
2. Fase de capacitación a la empresa de la herramienta creada.
3. Fase de apoyar a la empresa en la implementación de una medida o la adaptación de un caso de éxito a su situación concreta.

A. Las acciones necesarias para la puesta en marcha de este proyecto:

A continuación, se detallan las principales acciones que deberán llevarse a cabo para la puesta en marcha y desarrollo de esta actividad.

- 1) **Creación de un Grupo de Trabajo desde el que se puede impulsar el proyecto.** Este grupo de trabajo debería ser el organismo responsable de que el proyecto continúe vivo en el tiempo y que no deje de nutrirse, al manual interactivo, de casos de éxitos de manera continua.

PROGRAMA EMPLEO +45

- 2) **Diseño de una metodología innovadora que permita la identificación de casos de éxitos de conciliación que se estén implementando en pequeñas y medianas empresas y en sectores con horarios fijos y poco flexibles.** Esta metodología pasa por implicación de las empresas en el proyecto y que éstas colaborasen en la identificación de los casos de éxito, junto con la asistencia técnica contratada para la realización de este proyecto. Este compromiso estaría garantizado con la creación de la mesa de trabajo en el marco del Espacio por la Diversidad Intergeneracional. Desde esta mesa se tendría contacto con todas las empresas adheridas al proyecto, empresas comprometidas con la igualdad que querían compartir sus casos de éxito, así como apoyar a identificar nuevos casos de éxito.
- 3) **Diseño de la herramienta donde incorporar los casos de éxitos de conciliación.** Debería ser una herramienta interactiva, de fácil manejo, que permitiera búsquedas personalizadas (por tamaño y sector) y que estuviera en on-line. Si bien bastaría con un web o aplicación muy sencilla.
- 4) **Apoyo a las organizaciones y empresas que lo necesiten para implementar el caso de éxito a su empresa en concreto.** Esta constituiría una fase posterior a la que las empresas podrían optar o no en función de sus necesidades en consonancia con la metodología flexible y personalizada del programa.

PROGRAMA EMPLEO +45

Si bien pudiera parecer que este proyecto es muy poco ambicioso se trata de una actuación realmente importante para las empresas que podría fomentar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en las organizaciones empresariales. Son muchas las empresas que quieren facilitar la conciliación de su plantilla, pero no todas cuentan con la capacidad de poder diseñar las medidas de conciliación que necesitan en función de los requisitos que les exige su trabajo.

PROYECTO 4. EMPRESAS POR LA VISIBILIZACIÓN DE LA IGUALDAD INTERGENERACIONAL

Con el desarrollo de este proyecto se persigue el objetivo de “. Visibilizar la figura de profesionales que hayan roto con los estereotipos de la edad y que puedan ser modelos de referencias para los menores, así como impulsar la colaboración entre el mundo laboral y los centros educativos (colegios, universidades, etc) para que juntos trabajen en la difusión de estos modelos de profesionales que se están demandando por las organizaciones empresariales” para dar solución a la necesidad detectada de: “Es necesario crear nuevos modelos de referentes de profesionales para que los niños y niñas puedan eliminar de su futura vida profesional los estereotipos de edad”

Trabajar para la consecución de este objetivo, a través de una actividad innovadora es fundamental para las empresas, dado que muchas empresas no cuentan con profesionales suficientes para cubrir determinados puestos de trabajo. Este hecho hace que con la puesta en marcha de esta acción no sólo se este trabajando en incorporar a las mujeres y hombres en determinados sectores en los que están sub-representados, sino también en fomentar la creación de empleo, ya que se trabajará por mostrar los perfiles de trabajadores/as más demandados por las empresas. Con este fin se ha diseñado esta acción que además intenta ser complementaria a todas las que en este momento se están realizando en esta línea y que no

PROGRAMA EMPLEO +45

sólo requerirá del trabajo conjunto entre las administraciones públicas con las empresas, sino de estas con los centros educativos.

Para ello las empresas han propuesto la creación de una mesa de trabajo entre empresas y centros educativos donde las empresas puedan poner sobre la mesa los y las profesionales que necesitan, así como las profesiones que se demandarán en el futuro. Incluso estas mesas servirán para establecer una colaboración e incluso colaborar aportando profesionales que vayan a los centros educativos y que sirvan de modelos a los menores y jóvenes. Este Grupo de Trabajo podría realizarse en el marco del proyecto dirección por la diversidad intergeneracional o bien en el marco del proyecto de educación, si bien sería bueno contar con empresas comprometidas con la diversidad intergeneracional que trabajaran de igual a igual de manera colaborativa con los centros educativos.

Actuación 5.1. VISIBILIZANDO AL PROFESIONAL POR EL FOMENTO DE LA IGUALDAD EN EDAD.

El fin de esta actividad es identificar los perfiles de profesionales donde las mujeres y hombres mayores de 45 años estén subrepresentados, haciendo especial hincapié en aquellos en los que se necesite una mayor demanda de trabajo. De esta manera no solo estaremos trabajando en el fomento de la igualdad en la empresa, sino también en la creación de empleo.

En el grupo de empresas que diseñe este programa estaba integrado por empresas, pero también por centros educativos (colegios y universidades) lo que ha sido fundamental para el diseño de este proyecto y ha mostrado las necesidades de que las empresas y los centros educativos trabajen en igualdad para acercar ambos mundos. Sin este acercamiento las empresas no podrán disponer de la mano de obra que necesitan para el desarrollo de sus trabajos y las personas seguirán teniendo grandes problemas para insertarse en el mercado de trabajo. En un momento en el que se prevé que el 75% de los trabajos cambien en las próximas

PROGRAMA EMPLEO +45

décadas no pueden seguir existiendo este alejamiento entre el mundo académico y el empresarial, ni obviándose el hecho de que se van a crear nuevos puestos de trabajos nuevos, lo que significa que no estarán condicionados por el género. Del mismo modo, que un momento en que las empresas demandan personal técnico formado en FP, no se puede seguir considerando que esta opción secundaria, una segunda opción. Es necesario trabajar para mejorar y poner el valor el trabajo de los profesionales de FP, dada la dificultad que tienen muchas empresas en encontrar a estos profesionales. Y todo ello eliminando desde la infancia los prejuicios y estereotipos asociados a la edad.

Por todo ello, existe unanimidad de las personas participantes en que esta actividad (un proyecto en si mismo) debe gestionarse a través de un Grupo de Trabajo que se forme en el marco de Espacio empresarial por la Diversidad Intergeneracional y en que junto a las personas representantes de la comunidad educativa haya representantes del empresas y de centros escolares (colegios, universidades, institutos, centros de formación profesional, etc)

A. Las acciones necesarias para la puesta en marcha de este proyecto:

Así las acciones necesarias para llevar a cabo este proyecto serían las siguientes:

- 1) **Creación de un Grupo de Trabajo** en el que estén presentes representantes de administraciones públicas, centros educativos y empresas y que todos ellos tengan la capacidad de trabajar de manera conjunta en la consecución del objetivo del proyecto.
- 2) **Reuniones con las personas responsables de Recursos Humanos de las empresas.** Con el apoyo de una Asistencia Técnica se realizarán reuniones bilaterales con el personal de Recursos Humanos con un triple objetivo:

PROGRAMA EMPLEO +45

- Identificar a los puestos de trabajos más demandados en la organización en la que estén sub-representados las mujeres y los hombres de más de 45 años.
 - Identificar perfiles de profesionales que se esperan que en un plazo corto y medio de tiempo tendrán una alta demanda por parte de las empresas, en función de la evolución que está teniendo el mercado en estos momentos.
 - Identificar perfiles de profesionales que estén ocupando esos puestos de trabajo, que puedan ser un modelo profesional para jóvenes y menores.
 - Identificar posibles profesiones del futuro e identificar a seniors en las empresas que puedan ser la imagen de las mismas.
- 3) **Reuniones con las personas responsables de los Centros escolares.** Con el apoyo de la Asistencia Técnica se realizan reuniones bilaterales con los responsables de centros educativos públicos y privados. Se comenzará a trabajar con los centros que formen parte del Grupo de Trabajo y con su colaboración se trabajará para implicar a otros centros educativos. El objetivo de estas reuniones será:
- Identificación de una persona responsable del proyecto en el colegio.
 - Establecer toda la logística necesaria para que se puede desarrollar la actuación en los centros educativos.
- 4) **Reuniones de la Mesa de Trabajo para coordinar la actividad y decidir a que centros educativos se dirigen las charlas de los profesionales identificados.** Es muy importante esta materia. Saber que profesionales irán a cada centro educativo (colegios, universidad, formación profesional), pues es fundamental que el alumnado comprenda el perfil profesional que se está presentando y que pueda llegar a constituir un modelo para ellos. Las charlas en los centros educativos deberán dirigirse tanto a centros públicos, como concertados y privados.

PROGRAMA EMPLEO +45

- 5) **Trabajo con los profesionales identificados.** Se realizará una reunión con todos los profesionales identificados para darles una orientación sobre cómo dar las charlas a los y las menores, para que el mensaje llegue a sus destinatarias/os y pueden incorporar la perspectiva de género en las conferencias que impartan en los centros. El objetivo de este trabajo es que los profesionales logren poner en valor a las y los profesionales que han roto con los estereotipos de edad y elijan su vida profesional en función de sus preferencias y gustos y no condicionados por los estereotipos que puedan existir.
- 6) **Desarrollo de la actividad.** A través de las Mesas de Trabajo y con el apoyo de la asistencia técnica una vez identificados los/as profesionales, así como los centros educativos en los que se va a desarrollar la acción se realizará un calendario de las acciones y se llevará a cabo la actividad. El seguimiento de esta actividad se llevará a cabo por la Mesa de Trabajo con el apoyo de la asistencia técnica. Esta será la que ponga en marcha todas las acciones necesarias para dar soluciones eficaces y eficientes a las desviaciones que puedan surgir.
- 7) **Apertura de un canal de youtube y grabación de las charlas.** Se pedirá permiso a los profesionales que imparten las clases, así como a los centros profesionales para poder grabar las charlas y poderlas subir a un canal de YouTube que se cree con este fin. El objetivo de esta acción no es otro que intentar multiplicar los resultados de esta actuación y aumentar el impacto de la actividad más allá de los beneficiarios/as directos del proyecto.

Señalar que el éxito de este proyecto estará unido a la colaboración que se pueda establecer entre el mundo empresarial y los centros educativos. Por eso motivo es fundamental que esta actividad se lleve a cabo en el marco de un Grupo de Trabajo del Espacio empresarial por la

PROGRAMA EMPLEO +45

Diversidad Intergeneracional (Actuación 1.1.) en el que ya se han establecido las primeras relaciones entre estos dos mundos.

VII. METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL PROGRAMA EMPRESAS POR LA IGUALDAD.

Una vez expuestos y detallados los diferentes proyectos que componen el programa Empleo +45, en esta sección ahondaremos en la metodología de trabajo que las empresas y trabajadores consideran que debe utilizarse para la implementación del mismo.

En este sentido, hay que señalar que ha existido una unanimidad al afirmar **que la metodología debería ser la misma que la que se ha usado para el diseño de este programa**, dado que con ella no sólo se ha logrado diseñar un programa que afronta de una manera innovadora un problema social (la desigualdad en el mercado de trabajo relacionada con la edad), sino que **ha superado los objetivos** que se marcó de diseñar proyectos aislados, para **diseñar un programa integral y una metodología de trabajo que rompe con la forma de trabajar el fomento de la igualdad intergeneracional en el mundo laboral**. Esta metodología ha abierto el camino hacia una colaboración público – privada que debe seguir fomentándose y potenciarse para conseguir poner en marcha actuaciones más eficientes y eficaces y conseguir no sólo resultados contables, sino un impacto significativo en la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres de más de 45 años. Una colaboración que podría potenciarse con el impulso de la actuación 1.1. Dirección por la Diversidad Intergeneracional, tal y como demandan las empresas, o con otra fórmula que se pudiera impulsar desde el Ayuntamiento de Alcobendas, pero que tendría que ser verificada por las empresas en una reunión convocada con ese fin para conseguir que estas apoyen al Ayuntamiento a romper la barrera de acceso a las intervenciones directas en las empresas.

PROGRAMA EMPLEO +45

En este contexto, **el enfoque metodológico propuesto** parte del hecho de que es necesario facilitar un espacio de reflexión, debate y acción en el que de manera conjunta las administraciones públicas puedan trabajar en igualdad con las empresas de la región, con el fin de fomentar la promoción de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres de más de 45 años en el marco de la Comunidad de Madrid.

Este Espacio no debe ser creado desde cero, sino que debe constituirse a partir del grupo de trabajo que se ha constituido en el marco de este programa y que ha sido posible constituir gracias al trabajo que desde hace años AICA, CC.OO y UGT llevan desarrollando con las empresas a las que representa, en este campo. Todo este trabajo previo, así como el trabajo realizado durante estos meses ha permitido que ahora mismo contemos con un grupo de empresas que:

- quieren seguir colaborando con el Ayuntamiento en el fomento de la igualdad entre generaciones en el mundo laboral,
- quieren apoyar a la Comunidad a sumar nuevas empresas que apoyen el fomento de la igualdad de oportunidades en el mundo laboral,
- están dispuestas a facilitar la realización de acciones directas en sus organizaciones para trabajar la igualdad de oportunidades.

Adicionalmente, las empresas consideran que el enfoque de implementación de este programa y/o su proyecto debe estar basado en **una metodología que aplica la perspectiva de edad en todas sus fases**. Esta acción transversal garantiza, como ha ocurrido durante el diseño de este programa, que en todo momento se tendrá en cuenta las desigualdades existentes en el mundo laboral, y se puedan implementar las medidas de más eficientes, eficaces y consiguiendo un mayor impacto.

PROGRAMA EMPLEO +45

El enfoque metodológico además debe permitir dar una respuesta a la demanda de los/as empresarios/as de ser escuchados en todos momentos y poder participar en todas las fases de implementación del programa, como han sido escuchados durante la fase de diseño. La creación de canales de comunicación presenciales y on-line que faciliten esta comunicación continua deberá ser una prioridad y fundamental para el desarrollo de este proyecto. Éste debe ser un criterio básico que debe guiar todo el desarrollo de implementación de programa en su conjunto o de cualquiera de su proyecto /actuaciones, junto con el enfoque de edad.

Un programa que nace con la colaboración de un grupo de empresas sensibilizadas y que quieren trabajar por el fomento de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres mayores de 45 años no sólo en sus organizaciones, sino también en el mundo laboral, debe implementarse de la misma manera. Es decir, sobre la base de un proceso participativo y colaborativo que implicará a todos los actores clave: las empresas, personas expertas en igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres mayores de 45 años, así como las administraciones públicas. Si bien, al contrario de lo que ha pasado durante el diseño de este programa en el cual la participación del Ayuntamiento quedará relegado a un papel secundario, durante la fase de implementación el papel del Ayuntamiento debe ser prioritario y el gran impulsor del programa, en el marco del Pacto Local por el Empleo.

Por último, señalar que con el fin de asegurar el desarrollo de un programa/proyecto/actuación con un nivel de calidad mínimo y consiguiente un impacto significativo (y no solo resultados contables), se debe seguir la misma metodología usada para el diseño del programa/proyecto/actuación y trabajar para el enfoque metodológico incorpore los principios fundamentales:

- **La selección de un equipo multidisciplinar de entidades** con el que trabajar en el desarrollo del programa y en el que tienen que estar presentes, al menos, las empresas

PROGRAMA EMPLEO +45

que han diseñado el proyecto, así como personal técnico del Ayuntamiento y personal experto en igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.

- **La aplicación de la metodología objetiva y que permita la realización de acciones de manera continua.** Acciones puntuales y con discontinuidad no ayudan a dar grandes avances en la igualdad de edad. Se necesita de una estrategia global e integral para afrontar el tema de la diversidad intergeneracional en las empresas, tal y como se ha descrito a lo largo de este documento.
- **La garantía de una "participación y pluralidad".** Es decir, todas las personas seleccionadas para colaborar en el desarrollo de este proyecto, deben estar totalmente sensibilizadas sobre la necesidad de trabajar en el fomento de la diversidad intergeneracional en el mercado de trabajo y tener experiencia en ello.
- **Profesionalidad.** Trabajar la igualdad de oportunidades en el mundo laboral es un tema que sigue teniendo mucho rechazo por parte del empresariado/a y hace falta el apoyo de grandes profesionales para romper dichas barreras.
- **Colaboración público-privada.** Un tema como la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres no puede plantearse de otra manera que no sea con una colaboración estrecha y continua de entidades públicas y privadas trabajando conjuntamente en la consecución de los objetivos marcados.
- **Estableciendo reuniones de coordinación y seguimiento** de los trabajos continuas que garanticen el buen desarrollo de los trabajos, así como la posibilidad de ir corrigiendo las desviaciones que se puedan ir produciendo.

PROGRAMA EMPLEO +45

Por último, y sobre la base de todo lo expuesto es importante resaltar que **la metodología desarrollada para la ejecución en este programa debe responder a un enfoque participativo**; un enfoque que pretende ir más allá de facilitar posibles ámbitos participativos para tratar de conocer las potencialidades de participación del mundo empresarial tanto de forma individual como colectiva. Para ello es importantísimo establecer los canales y espacios que promueven la colaboración e implicación de las empresas. **La metodología participativa** pretende ser creativa de una nueva situación, de una nueva manera de hacer las cosas, de la creación de nuevas metodologías de trabajo que basadas en la colaboración público-privada alcanzar los objetivos fijados en el programa e incluso superarlos tal y como ha ocurrido durante el desarrollo de este proyecto.

VIII. INNOVACIÓN DEL PROGRAMA DISEÑADO.

Una vez expuesto el enfoque metodológico en el capítulo anterior, hemos creído conveniente resaltar los principales aspectos innovadores del Programa Empleo +45, dado que serán la clave de los resultados y del impacto significativo que se lograría conseguir en caso de que el mismo fuera llevado a cabo en la Comunidad de Madrid. Estos aspectos innovadores son:

1. **El carácter integral y global con el que se diseña el Programa afrontando los principales motivos que inciden en la falta de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres mayores de 45 años en el mundo laboral.** Con la puesta en marcha de cada uno de los 4 proyectos se afronta un problema concreto. Sin embargo, la interrelación que existe entre todos ellos permite afrontar más de una necesidad con la gestión de cada uno de los proyectos. Así, por ejemplo, con el desarrollo del:
 - Proyecto Dirección por la Diversidad Intergeneracional se afrontan todas las necesidades.

PROGRAMA EMPLEO +45

- Proyecto Creación de una herramienta que ofrezca datos cuantitativos de los costes derivados de la falta de diversidad intergeneracional en las empresas se afrontará la necesidad 1, 3 y 4
- Proyecto Identificación del Talento Senior se afronta la necesidad 2, 3 y 4.
- Proyecto empresas por la Conciliación se afrontarán las necesidades 2, 4 y 5
- Proyecto Visibilizando al profesional por el fomento de la Visibilización De La Igualdad Intergeneracional, se afronta la 5, 3 y 4.

Este hecho es fundamental para que el fomento de la igualdad de oportunidades para mayores de 45 años en el mundo laboral se convierta una acción continuada en el tiempo y no en acciones puntuales. Se daría así un paso muy significativo hacia la realización de un trabajo continuo en las empresas que permitiría no solo realizar un trabajo de calidad, sino medir el impacto de las actuaciones y trabajar con rigor y profesionalidad, tal y como están demandando las empresas. Esta interrelación entre actuaciones además será clave para con el desarrollo de cualquier acción se puedan reforzar y/o afianzando las medidas implantadas en las empresas en el marco del desarrollo de otros programas. La dificultad de la implementación de políticas de igualdad en las empresas requiere de este refuerzo y profesionalización para conseguir avances.

2. **La definición de una metodología de trabajo innovadora y pionera que podrían convertir a Alcobendas en un referente en las políticas públicas de igualdad en el mundo laboral.** La implementación de este programa con la metodología y la estrategia definida por las empresas, que han participado en el desarrollo de este programa, permitirá que por primera vez, empresas y administraciones públicas trabajen de “igual a igual”, “mano a mano” en la gestión de un programa. Con este modo de trabajar las administraciones públicas se aseguran que están proponiendo acciones demandadas por las organizaciones empresariales y, por lo tanto, que éstas les apoyarán a realizarlas en sus organizaciones. De esta manera se logrará acabar

PROGRAMA EMPLEO +45

con las barreras existentes en la actualidad que impiden a las administraciones públicas realizar un gran número de intervenciones directas en las empresas.

3. **Se trata del Primer Programa de Igualdad diseñado por empresas de la Comunidad de Madrid.**

No se puede obviar que el Programa Empresas por la Diversidad Intergeneracional es el primer programa diseñado por un conjunto de empresas para ser implementado por una administración pública junto con las empresas. El hecho de que este programa haya sido diseñado por empresas es una garantía de que las actuaciones que componen el proyecto responden a las necesidades de las empresas y, por lo tanto, serán muchas las empresas que querrán que el mismo se desarrolle en su organización. Si bien en el diseño del programa han participado un número limitado de empresas, son más las empresas que ya han mostrado su intención de querer poner en marcha en sus organizaciones las actuaciones diseñadas. Esto ha sido posible por el hecho de que las empresas participantes han compartido con otras empresas con las que colaboran los proyectos a medidas que se iban desarrollándose.

4. **El carácter flexible y personalizado con el que se ha diseñado el proyecto.**

Consciente de la gran diversidad de empresas que existen (grandes empresas, pymes, empresas muy sensibilizadas con la igualdad, empresas que no creen en la igualdad en el mundo laboral, etc), así como del hecho de que sus organizaciones han rechazado la participación en proyectos propuestos por las administraciones públicas por no adaptarse a sus circunstancias particulares, todas las actuaciones de este proyecto se han definido en FASES. Plantear todos los proyectos por fases garantizará que, al menos, las herramientas y metodologías de trabajo que se creen en el marco de cada proyecto podrán ser presentadas a todas las empresas, consiguiendo traspasar la barrera del acceso a las empresas. Se asegura de esta manera, al menos, que un gran número de empresas serán sensibilizadas y contarán con herramientas para implementar políticas de diversidad en sus organizaciones. Además, poder dar un servicio personalizado a las empresas (gracias a esta metodología de fases) permitirá que un mayor número de empresas quieren participar en los programas y por tanto conseguir mejores resultados y un

PROGRAMA EMPLEO +45

mayor impacto con el desarrollo de los distintos proyectos.

5. **Programa diseñado para ser ejecutado a medio-largo plazo.** No se trata acciones puntuales, sino de un programa para ser desarrollado de forma continuada a medio-largo plazo. La mayoría de los proyectos de fomento de la igualdad entre mujeres y hombres mayores de 45 años en el mundo laboral se han llevado a cabo a partir de intervención puntuales en las empresas. Tras estas intervenciones no ha habido ningún seguimiento que haya podido comprobar si las mismas tuvieron un impacto en las empresas. El programa Empleo +45 nace para ser un programa vivo y de continuidad que comenzaría con la puesta en marcha de los proyectos diseñados, pero que permite poner en marcha nuevas iniciativas de manera continua. Iniciativas que podrían ser a propuesta de la administración pública, así como a propuesta de las empresas. Esta flexibilidad es fundamental para asegurarse que todas las intervenciones en las empresas sean de su interés

6. **El liderazgo de las empresas en el diseño y la gestión del proyecto.** Los beneficios del liderazgo de las empresas ya se han comprobado durante la fase del diseño del proyecto. No se puede obviar que muchas de ellas han estado consultadas y debatiendo con otras empresas los proyectos a medida que se iban definiendo y sus aportaciones se han compartido en los grupos de trabajo.. El liderazgo de las empresas en la gestión de este programa será clave para conseguir a un número significativo de empresas que quieran participar en el mismo.

IX. ESTRATEGÍA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA EMPLEO +45 O CUALQUIER OTRO PROYECTO/ACCIÓN/INTERVENCIÓN QUE EL AYUNTAMIENTO DE ALCOBENDAS QUIERA LLEVAR A CABO CON LAS EMPRESAS PARA IMPULSAR LA IGUALDAD DE OPORTUNIDADES.

PROGRAMA EMPLEO +45

La estrategia de implementación de este proyecto no pretende delimitar las actuaciones que se deben realizar en el marco del Programa Empleo +45, dado que la metodología flexible con la que nace el proyecto permitirá el diseño de nuevas actuaciones por iniciativa de la administración pública o de las empresas. Pretender establece unas directrices y una metodología de trabajo que permita tomar las decisiones necesarias para superar las desviaciones que se pudieran producir durante la ejecución del mismo con el fin de poder alcanzar los objetivos previstos de una manera eficientes, eficaz y colaborativa.

El propósito de esta estrategia es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y dentro de un contexto determinado, un camino hacia el propósito planteado. A través de esta estrategia se definen los pasos que nos llevarán de la situación actual de desigualdad que existe en el mercado de trabajo a una futura situación deseada (avanzar en la igualdad de oportunidades real entre hombres y mujeres de más de 45 años en el mundo laboral) . La estrategia parte del “que lograr” (objetivo) para diseñar el “cómo lograrlo” (plan de acción). Todo esto teniendo en cuenta que contamos con unos recursos económicos y humanos concretos. Y guiando todo este camino se encuentra una metodología innovadora que será expuesta y que será fundamental para avanzar hacia el objetivo de igualdad marcado.

Por otro lado, señalar que se ha creado metodología innovadora que será la clave, no solo para de la implementación de las actuaciones definidas, sino también para cualquier acción que se decida poner en marcha en el marco de este programa u otras iniciativas del Ayuntamiento de Alcobendas en el Marco del Pacto Local por el Empleo y que podrá ser escalable tanto a nivel local, como a regional.

A lo largo del capítulo VI, a medida que se explican las diferentes actuaciones del Programa Empleo +45, se expuso la estrategia de implementación propuesta por las empresas para llevar a cabo cada una de las actuaciones, por ello a lo largo de este capítulo no volveremos a incidir

PROGRAMA EMPLEO +45

en ello y nos centraremos en los principales elementos que definen la estrategia global de implementación del Programa, de una manera estructura y clara:

1. **Objetivo**

2. **Plan de acción**

- 2.1. Líderes del programa y organismos que se crearán para la gestión del programa.
- 2.2. La hoja de ruta propuesta por las empresas para el desarrollo del Proyecto Empleo +45
- 2.3. Ejes Transversales que deben estar incorporados en el desarrollo de todas las actuaciones que se lleven a cabo.
- 2.4. Recursos Humanos y captación e implicación de las empresas y las administraciones públicas que participarán en el desarrollo del Programa.
- 2.5. Forma jurídica que regularizará la colaboración público-privado.
- 2.6. Recursos económicos.

3. **Asunciones, riesgos potenciales y soluciones propuestas.**

4. **Escalabilidad de la metodología creada.**

Antes de entrar a definir cada uno de estos aspectos, es importante señalar que **esta Estrategia se define con el fin de poder afrontar de una manera eficiente y eficaz las necesidades que existen en el mercado de laboral de:**

- **Romper las barreras que dificultan o impiden las intervenciones directas de las administraciones públicas en las empresas para fomentar la diversidad intergeneracional en el ámbito laboral.**

PROGRAMA EMPLEO +45

- **Visibilizar ante el empresariado y/o la alta dirección los costes económicos que suponen para las empresas la falta de diversidad intergeneracional en su organización, en el marco del Consejo Asesor.**

1. Objetivos de la Estrategia

El objetivo de esta Estrategia es marcar una hoja de ruta estratégica para lograr un modelo de gestión innovador, de calidad, eficaz y eficiente que permita impulsar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres de más de 45 años en el mundo laboral, mediante el fomento de una colaboración público-privada. Este cambio en la gestión de las políticas de diversidad en el mundo laboral debe ser impulsado mediante un trabajo conjunto y en igualdad realizado por las empresas y las administraciones públicas de la región.

Este nuevo modelo de gestión permitirá la racionalización de los gastos y la masificación de los recursos derivados de la puesta en marcha de las intervenciones directas en las empresas, dado que la implicación de las empresas en la realización de distintas actuaciones del programa permitirá contar unos recursos humanos adicional que abaratará los costes de implementación del presupuesto, apoyará la mejora de los resultados y de los impactos conseguidos.

Además, el objetivo de esta Estrategia es romper la barrera que acceso de las Administraciones Públicas a las empresas para poner en marcha medidas dirigidas al fomento de la diversidad intergeneracional en el mundo laboral. Sin la implicación de las empresas la ciudadanía nunca podrá disfrutar de una igualdad real y por ello es tan importante la implementación de una Estrategia que logre romper esta barrera.

PROGRAMA EMPLEO +45

2. Plan de Acción

El programa Empleo +45, como ya hemos desarrollado en el capítulo VI está estructurado en 4 programas y 5 actuaciones. Si bien con el desarrollo de las 5 actuaciones se afronta de manera integral las principales necesidades que existen en el mercado de trabajo, cada uno de los proyectos y/o actuaciones podría ser desarrollado de manera individual, puesto que todos ellos tienen entidad propia.

No obstante, a la hora de definir esta Estrategia, las empresas han propuesto que la actuación 1.1. (Dirección por la diversidad intergeneracional) no sea concebida como una actuación, ni proyecto en sí, sino como la actuación transversal desde la cual se deban impulsar todas las actuaciones que se realicen con el objetivo de impulsar la igualdad en el mercado laboral, ya sean las actuaciones que componen el Programa Empleo +45 u otras actuaciones que se puedan diseñar en el futuro fruto de otra colaboración entre las empresas y las administraciones públicas, a propuesta de una organización empresarial o de una administración.

En este contexto, el plan de acción a desarrollar lo conforman la totalidad de los proyectos y actuaciones que han sido diseñados por las empresas participantes en la Asistencia Técnica para la Identificación y Diseño de Programas/Proyectos que promuevan la Igualdad de Oportunidades entre mujeres y hombres de más de 45 años en el mundo laboral y que han sido descritas en la el apartado VI de este documento. Por esta razón, en este apartado nos centraremos en exponer la **hoja de ruta** que debería llevarse a cabo para poner en marcha la totalidad de las acciones de diversidad diseñadas y que pasan por la puesta en marcha de la actuación “Dirección por la Diversidad Intergeneracional”. No obstante, antes de entrar a exponer los pasos necesarios para la creación de los organismos que componen el programa Dirección por la Diversidad Intergeneracional y que permitirán no solo la creación de la estructura organizativa que impulsará la diversidad sino también la puesta en marcha de una

PROGRAMA EMPLEO +45

metodología innovadora y pionera que facilitará las intervenciones directas en las empresas, nos gustaría recordar los proyectos y actuaciones que integrarán el Plan de Acción y que fueron descritos en el capítulo VI de este documento. Estos proyectos son los siguientes:

Proyecto 1. . IMPULSANDO LA DIVERSIDAD INTERGENERACIONAL POR LA DIRECCIÓN

- 1.1. Dirección por la diversidad intergeneracional (actuación transversal)
- 1.2 Creación de una herramienta que ofrezca datos cuantitativos de los costes derivados de la falta de diversidad intergeneracional en las empresas..

Proyecto 2: EMPRESAS POR EL FOMENTO DEL TALENTO SENIOR.

- 2.1. Identificación del Talento Senior.

Proyecto 3: EMPRESAS POR LA CONCILIACIÓN

- 3.1. Realización de un manual interactivo de casos de éxitos sobre conciliación en las empresas

Proyecto 4: EMPRESAS POR LA VISIBILIZACIÓN DE LA IGUALDAD INTERGENERACIONAL

- 4.1. Visibilizando al profesional por el fomento de la Diversidad Intergeneracional

Cabe señalar que las empresas y las administraciones públicas podrán diseñar nuevos proyectos e intervenciones directas en cualquier momento, en función de las necesidades que vayan surgiendo, dada la metodología flexible que rige el Programa Empleo +45.

Si bien, como ya hemos dicho no se van a exponer de nuevo la totalidad de las actuaciones que componen el Programa Empleo +45a continuación se ahondará en:

1. Líderes del programa y organismos que se crearán para la gestión del programa.
2. La hoja de ruta propuesta por las empresas para el desarrollo del Programa Empleo +45.
3. Ejes Transversales que deben estar incorporados en el desarrollo de todas las actuaciones que se lleven a cabo.
4. Recursos Humanos y captación e implicación de las empresas y las administraciones públicas que participarán en el desarrollo del Programa.

PROGRAMA EMPLEO +45

5. Forma jurídica que regularizará la colaboración público-privado.
6. Recursos económicos.

1. Líderes del programa y organismos que se crearán para la gestión del programa.

El Programa Empleo +45 ha sido para ser gestionado a través de una colaboración público-privada que permita el trabajo conjunto y entre iguales de empresas y administraciones públicas en el marco del Pacto Local por el Empleo. Para ello se ha diseñado una estructura de gestión basada en tres niveles que componen la acción que las empresas han denominado Dirección por la Diversidad Intergeneracional, tal y como se expuso en el Capítulo IV. Proyecto 1.

Los 3 órganos de gestión de la Dirección por la Igualdad, que será el responsable de la gestión la totalidad de las actuaciones que componen la Programa Empleo +45, funcionarán a través de una colaboración público-privado, en el cual trabajarán las empresas y las administraciones. Si bien los mismos se expusieron en el Capítulo IV, se ha creído necesario reforzar algunos aspectos de los mismo en esta sección, con el objetivo de hacer comprensible la Estrategia en una totalidad:

- 1) **El Consejo Asesor.** Integrado por empresariado, personas de la alta dirección de las empresas y directivos del Ayuntamiento de Alcobendas será el órgano responsable de fijar las prioridades anuales e impulsar las actuaciones que se lleven a cabo para fomentar la diversidad. Los miembros de este organismo firmarán su compromiso con la igualdad, en un acto público y asignarán al personal técnico de su organización que formarán parte del Espacio de la diversidad, así como de las Mesas de Trabajo. Las entidades podrán solicitar su incorporación a este Consejo Asesor en cualquier momento, si bien el compromiso público se realizará en un acto público que se convoque

PROGRAMA EMPLEO +45

cuando exista un número mínimo de 10 empresas nuevas que hayan mostrado su intención de adherirse. Estos actos perseguirán un doble objetivo, la comunicación a la Sociedad del compromiso adquirido por las empresas y direcciones generales y un acto de sensibilización a la alta dirección de las empresas y de las instituciones públicas de la región para que se formen en los aspectos más relevantes relacionados con la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Se concederá un Distintivo a todas las empresas que formen parte del Consejo.

- 2) **Espacio Empresarial por la Diversidad Intergeneracional.** Será el órgano de gestión del Programa Empleo +45 y constituirá un lugar de debate y reflexión continuo donde el personal técnico de las empresas y de la administración pública podrán intercambiar sus ideas, formarse, compartir experiencia, proponer nuevas intervenciones y actuaciones a desarrollar, etc. Mantendrán esta comunicación continua con los medios que ofrecen las nuevas tecnologías. Para ello, se propone la e creación de un grupo de trabajo on-line que podría ubicarse en una red existente, como LinkedIn. Adicionalmente, se facilitará, al menos, un encuentro presencial en el que se profundice como se llevará a cabo la gestión de las decisiones tomadas en el Consejo y donde se constituyen los Grupos de Trabajo necesarios para llevar a cabo las acciones e intervenciones programadas.
- 3) **Las Mesas de Trabajo.** Las Mesas de Trabajo serán el órgano operativo para poner en marcha las distintas actuaciones siguiendo las indicaciones alcanzadas en el Espacio Empresarial por la Diversidad Intergeneracional. Se constituirán tantos meses de trabajo como actuaciones se lleven a cabo. La metodología flexible y abierta del programa permitirán que la participación en las mesas sea voluntaria y las empresas y administraciones públicas decidirán en las mesas que quieran participar. Cada vez que se vaya a poner en marcha un proyecto, actuación o intervención se constituirá una Mesa de Trabajo desde la que impulsar y llevar a cabo el seguimiento de la misma. Esta mesa

PROGRAMA EMPLEO +45

será la responsable de que se consigan alcanzar los objetivos previstos y de poner en marcha las acciones necesarias para corregir todas las desviaciones que se pudieran producir. Funcionarán como un Comité de Coordinación y Seguimiento del proyecto y/o intervención. En el acto de constitución de la misma y en función de la intervención, los componentes de la Mesa decidirán cada cuanto tiempo se reúnen, así como establecen las relaciones entre ellas.

2. La hoja de ruta propuesta por las empresas para el desarrollo del Programa Empleo +45.

Si bien en el Capítulo VII, Actuación 1.1. Dirección por la Diversidad Intergeneracional se explicaron todos los pasos que habría que definir para poner en marcha esta iniciativa, que no es otra que la metodología creada para poner en marcha el Programa Empleo +45, en este capítulo se ha creído necesario establecer una Hoja de Ruta, en la que además de ahondar en alguno de los aspectos expuestos en dicho apartado, se expone con una iniciativa que crea una estructura innovadora para la gestión de las políticas que desde el Ayuntamiento se realicen para fomentar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres. Antes de ir exponiendo cada uno de los pasos que se deberían dar para la creación de la Estructura (denominada por las empresas Dirección por la Diversidad Intergeneracional) es necesario señalar que el carácter flexible, participativo y abierto que debe regir el trabajo colaborativo entre empresas y la administración podría hacer que se produjesen alteraciones en la hoja de ruta propuesta por las empresas.

1. **Contratación de una Asistencia Técnica que apoye y coordine el trabajo colaborativo y dinamice todo el proceso.** Si bien existe un gran compromiso por parte de las empresas y la apuesta de la administración por la, el trabajo diario y la falta de personal de ambas entidades podría relegar a un segundo nivel esta puesta por la igualdad, hasta el punto y que

PROGRAMA EMPLEO +45

la misma quedase en una idea que nunca llegase a materializarse. Las empresas consideran que se debe contar con profesionales que impulsen y dinamicen de manera continua la estructura que se cree. Necesitan que se les recuerde de manera continua los beneficios que la igualdad puede aportar a su organización y que se les ofrezcan datos y herramientas con los que poder defender la incorporación de la igualdad en la cultura empresarial ante su personal directivo y el empresariado. Esta asistencia técnica se enmarcaría en las actuaciones del Pacto Local por el Empleo, ejecutadas por AICA, UGT y CC.OO.

2 Creación de un Grupo de Trabajo Público-Privado que, apoyados por la asistencia técnica pongan en marcha la creación de esta estructura que permitirá desarrollar el proyecto Empresas por la Igualdad. Se considera que la identificación de este grupo de empresas no debería de hacerse desde cero porque supondría no solo la decepción de las empresas que han participado en este proyecto y que ya han mostrado su intención de trabajar en la creación de esta estructura, sino la puesta en marcha de más recursos (la duplicación de recursos), pues no es fácil conseguir a un grupo de empresas sensibilizados y que apuesten por la igualdad (este trabajo ya está realizado con las empresas que han colaborado en el diseño del programa y han definido la estrategia). Si bien es cierto que a estas empresas podrían añadirse nuevas que le dieran al mismo una dimensión más regional.

En este Grupo deberán estar presente personal técnico del Ayuntamiento de Alcobendas..

El objetivo de este Grupo será impulsar, con el Apoyo de la Asistencia Técnica la creación de la Estructura necesaria para poder impulsar la puesta en marcha de acciones de fomento de la diversidad en el mundo empresarial y romper las barreras existentes. Una vez creada esta estructura el Grupo creado podría disolverse o bien convertirse en la estructura que llevase

PROGRAMA EMPLEO +45

a cabo la coordinación y seguimiento de todas las actividades que se lleven a cabo en el marco del Programa Empleo +45. El carácter flexible del proyecto permitirá que sean los componentes de la mesa los que decidan por el cual de las dos opciones optar.

3 Definición del Procedimiento de Adhesión la Iniciativa Dirección por la Diversidad

Intergeneracional. La adhesión al proyecto se realizará a través de la firma de un documento de adhesión que las personas responsables de las administraciones públicas y las empresas firmarán y que será elaborado en el marco del Grupo de Trabajo. Cuando haya un grupo de entidades (las que se decidan en el Grupo de Trabajo) se organizará un acto público en el cual poder presentar la iniciativa y el compromiso de las entidades (empresas y administraciones públicas). Con posterioridad a este acto las entidades podrán seguir solicitando su adhesión a la iniciativa y cuando vuelva a haber un número determinado de empresa se volverá a realizar el acto para poner en valor el compromiso adquirido. La celebración de estos actos, además, permitirá ofrecer lo que las empresas han denominado “píldoras formativas” con las que conseguir su capacitación en esta materia. En el Grupo de trabajo deberán redactarse el modelo de Adhesión, el documento de compromiso que adquirirán y el distintivo que se concederá.

4 Creación del Consejo Asesor. El grupo de trabajo deberá seguir los siguientes pasos para poder crear este Consejo:

- **Definir claramente cuáles serán los objetivos de la constitución del Consejo, los compromisos que éste deben asumir, así como la estrategia de captación de las empresas y administraciones que formarán parte de la misma.** Las empresas consideran que el Consejo tiene como objetivo la creación de un organismo público –privado que impulse y facilite la puesta en marcha de acciones de igualdad en las empresas, pero

PROGRAMA EMPLEO +45

también que es necesario que el Grupo de trabajo debata algunos aspectos que consideran imprescindibles para que el Consejo sea realmente una entidad con relevancia y útil para el fomento de la diversidad en el mundo laboral:

- Qué compromiso público van a adquirir. Deberá redactar el documento que firmarán en el acto público.
 - Cómo aprovechar esta estructura para capacitar, formar y sensibilizar al empresariado sobre el fomento de la igualdad de oportunidades para mayores de 45 años en las entidades empresariales.
 - Cómo trabajar la comunicación para poner en valor a las empresas y a las administraciones públicas que formen parte de este Consejo.
 - Regular la incorporación de las futuras empresas y administraciones públicas.
 - Definir los encuentros públicos y presenciales del Consejo Asesor, así como el contenido de los mismos.
 - Establecer un modelo de comunicación entre los miembros del Consejo a través del uso de la TIC.
- **Identificación y captación de las personas directivas y empresarios/as que formen parte del Consejo.** Esta captación se realizará por parte de personas pertenecientes al Grupo de Trabajo y siguiendo la metodología que se haya definido (ver 3.1). Ya hay entidades que han mostrado que sus directivos y empresarios querían formar parte de este Consejo, lo que pone de manifiesto que la incorporación de empresas comprometidos al Grupo de Trabajo será clave para conseguir un número de empresas con el que lanzar la iniciativa. La incorporación de futuras empresas se realizará por el boca a boca, así como por la comunicación continua que se realizará de la iniciativa. Adicionalmente en un momento en que cada vez tiene más peso en las subvenciones

PROGRAMA EMPLEO +45

públicas y la adjudicación de concursos público contar con hechos objetivos y demostrables del apoyo a la diversidad.

- 5 Realización de un Reglamento que regule el funcionamiento de la Iniciativa Dirección Por la Diversidad Intergeneracional y de los organismos que se crearían en el marco de esta Iniciativa (Consejo Asesor, Espacio empresarial por la diversidad intergeneracional y Grupos de Trabajo). Una vez definido el Consejo, será el momento de la redacción del Reglamento, en el que no solo se exponga el funcionamiento de éste, sino también los del resto de los órganos que se crearán y la interacción entre ellos. Si bien el Consejo será el organismo impulsor, el Espacio Empresarial y el Grupo de trabajo serán los órganos de gestión y operativos responsables de llevar a cabo las acciones que se impulsen desde el Consejo.** Este documento se deberá realizar con el Grupo de Trabajo que se cree en colaboración con la Asistencia Técnica. En este reglamento se deberá fijar todo el funcionamiento del Consejo y del Espacio, así como de las Mesas de trabajo que se creen para la gestión de las distintas acciones a desarrollar, para el diseño de nuevas acciones, para el debate y profundización en determinadas materias, etc.
- 6 Constitución del Consejo Asesor y reunión anual del Consejo.** Todos los años se celebrará una reunión anual con los miembros del Consejo Asesor con el fin de que entre todos se fijen las intervenciones que se deberían hacer durante dicho año. Esta reunión, además constituirá un lugar de intercambio de experiencia y networking entre las empresas y entre éstas y las administraciones públicas, lo que se espera que la participación de las entidades en dicho acto sea alta. Durante la primera reunión del Consejo se constituirá formalmente este organismo, si bien será comunicado a través de la celebración de un Acto Público (7)

PROGRAMA EMPLEO +45

- 7 Celebración de un Acto de Público de presentación de la Iniciativa Dirección por la diversidad intergeneracional y la constitución del Consejo con las primeras entidades adheridas.** La celebración de este acto está concebida para poner en valor a las entidades participantes y conseguir el mayor número de empresas adheridas a la iniciativa. Este acto se diseñar para que sea atractivo para las empresas, las administraciones, pero sobre todo para que sea un instrumento para que se pueda sensibilizar a las direcciones de las empresas y tenga repercusión en los medios de comunicación. En el transcurso de este acto se deberían hacer públicos las primeras decisiones que se hayan aprobado por el Consejo Asesor.
- 8 Constitución del Espacio Empresarial por la Diversidad.** Una vez que las entidades han mostrado su compromiso público y que han asignado a personal de su organización para que participe en esta Iniciativa, será el momento de constituir este espacio de debate y reflexión que se convertirá en operativa a través de la constitución Mesa de Trabajo. Se crearán Mesas de Trabajo para apoyar la implementación de cualquier intervención/proyectos/acción, así como profundizar en tema propuesto por un miembro del Espacio (empresa o administración). Este Espacio estará formado por personal técnico de las administraciones y empresas adheridas al proyecto. Es importante decir que la participación en las Mesas será voluntaria. Una entidad puede formar parte de todas las mesas o solo del Espacio, en función de sus necesidades, intereses y recursos.
- 9 Dinamización del Consejo Asesor para que realmente sea un espacio de debate que impulse la igualdad en el mundo laboral. Se tratará de una acción continuada en el tiempo.** El trabajo de dinamización será fundamental para poco a poco conseguir una mayor implicación los directivos y empresarios/as en el fomento de la igualdad y en la

PROGRAMA EMPLEO +45

incorporación de la misma su cultura empresarial, pues comprobarán los beneficios de esta acción. Esta dinamización se realizará a través de acciones on-line. (envío de información, invitaciones a actos que se organicen en la comunidad, creación de un grupo en una red social como LinkedIn, etc). No podemos obviar la limitación de tiempo que tienen las personas directivas y empresas. En el reglamento que se creará deberá estar definido las acciones on-line que se realizarán (intercambio de buenas prácticas, networking, creación de sinergias entre empresas, etc), así como la posibilidad de acciones presenciales cuando se estime conveniente y que sobre todo estarán dirigidas a la sensibilización y formación de la alta dirección de las empresas.

10 Dinamización del Espacio Empresarial por la diversidad intergeneracional para que realmente sea un espacio de debate que impulse la diversidad en el mundo laboral a través del trabajo de las personas de las empresas en quien hay delegado su dirección. Se tratará de una acción continuada en el tiempo. La dinamización de este Espacio será llevado a cabo por la Asistencia Técnica y se realizará principalmente on-line. Para se definirá un espacio de trabajo on –line que sirva de debate y reflexión, así como que lleve a cabo el seguimiento de los grupos de trabajo. La creación de un grupo de LinkedIn podría ser una solución sostenible y viable. El Espacio trabajará a través de Grupos de trabajo de manera que cada empresa decida en las mesas de trabajo en las que quiere participar en función de sus intereses, así como de su tiempo disponible. Se creará una mesa de trabajo cada vez que se quiera realizar una intervención directa en las empresas por parte del Ayuntamiento de Alcobendas. Adicionalmente se podrán crear Mesas de Trabajo de debate o reflexión a petición tanto del Ayuntamiento de Alcobendas, como de una empresa.

11 Creación de redes sociales de la Iniciativa que den a conocer la creación de esta acción innovadora (Dirección por la Diversidad Intergeneracional), así como todo el trabajo que

PROGRAMA EMPLEO +45

se realiza, con el fin de que cada vez sean más las empresas que formen parte de ella. Cuantas más empresas formen parte de este proyecto, más garantías habrá de que se podrán poner en marcha todas las actuaciones que diseñen los organismos de igualdad. Estar en las redes sociales es fundamental para poner en valor en trabajo que se realice y para que la igualdad comience a ser visto como alto positivo y beneficiario para las empresas. Esta tarea debe recaer en personas expertas en redes sociales. Estas redes deberán ser gestionadas por la Asistencia Técnica, la que además deberá trabajar en la **creación de contenidos**. Éstos serán necesarios no sólo para las redes sociales sino para su envío vía mail a las personas que forman el Consejo Asesor y el Espacio Empresarial por la Diversidad Intergeneracional. No podemos obviar que uno de los objetivos de esta actividad es la sensibilización y formación de la dirección de las empresas y para ello se requiere de creación de contenidos muy innovadores, así como del envío de información continua a través de newsletters periódicas.

- 12 Constitución de un Comité de Coordinación y Seguimiento.** Una vez puesta en marcha esta iniciativa se considera imprescindible la constitución de un Comité de Coordinación y seguimiento que vele por la vigencia y utilidad de la herramienta creada para la puesta en marcha de cualquier acción dirigida a impulsar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres de más de 45 años en el mundo laboral. Este Comité podría estar formado por las empresas que han formado parte del Grupo de Trabajo que puso en marcha esta Iniciativa, así como un organismo que se cree siguiendo las indicaciones que haya establecido el grupo de trabajo.

Si bien esta es la hoja de ruta establecida por las empresas, el Grupo de Trabajo que se cree podrá realizar todas las modificaciones que consideren para que el mismo sea un proyecto de colaboración público-privada y no un tema unilateral creado por las empresas.

PROGRAMA EMPLEO +45

3. Ejes Transversales que deben estar incorporados en el desarrollo de todas las actuaciones que se lleven a cabo.

Los ejes transversales que deben regir la totalidad de las actuaciones que se lleven a cabo en el marco del Proyecto Empresas por la Igualdad son:

1. **Colaboración público- privada**, es la base que rige la implementación de todo el programa y por ello debe estar presente de manera transversal en todo el desarrollo del programa, así como en el diseño de nuevas actividades. Este programa nace para ser impulsado por la alta dirección de las empresas y de la administración pública, así como para ser gestionado a través de Grupos de Trabajo formados por personal técnico de las empresas y de la administración pública. Este es el carácter innovador del proyecto, el que lo convertirá en un modelo de gestión y el que permitirá aumentar considerablemente el impacto de las políticas de igualdad de oportunidades en el mercado laboral.
2. **Sostenibilidad**. Las intervenciones que se lleven a cabo en las empresas deben ser más que **simples acciones puntuales**. Las mismas deben definirse para ser sostenibles en el tiempo y que las empresas puedan seguir desarrollándolas por sí solas con el apoyo de del Grupo de Trabajo que haya creado para su impulso. Para conseguir este objetivo es muy importante que las intervenciones en las empresas se realizan de manera conjunta con las personas responsables de las políticas de diversidad y durante su implementación de las mismas se capacite al personal de la empresa para que ellos puedan seguir realizando estas actividades en el medio-corto plazo.

PROGRAMA EMPLEO +45

3. **Diálogo Social:** Todas las intervenciones que se realicen en las empresas deben diseñarse a través de un diálogo abierto, participativo y en igualdad llevado a cabo entre las empresas y la administración, tal y como se han definido las actuaciones que actualmente componen el Programa Empleo +45, todo ello enmarcado en el Pacto Local por el Empleo
4. **Eficiencia:** Todas las actuaciones que se lleven a cabo deberán realizarse a través de una colaboración entre las administraciones públicas y las empresas, dado que esta nueva forma de trabajar permitirá optimizar los recursos disponibles de la administración, dado que las empresas pondrán a su personal a trabajar en el desarrollo del programa.
5. **Transparencia.** En consonancia con todas las políticas públicas del Ayuntamiento de Alcobendas este programa se desarrollará bajo los principios de transparencia y rendición de cuentas, de modo que toda la ciudadanía conozca el trabajo que se está realizando para fomentar la igualdad en el mercado de trabajo.
6. **Perspectiva de género. Ser un proyecto dirigido al fomento de la diversidad no garantiza la incorporación de una perspectiva de género en el mismo.** Así, todos los proyectos deberán partir del análisis de la situación de los trabajadores y trabajadoras en las empresas, realizar una gestión que tenga en cuenta la situación de partida de cada persona y entidad y realización de una comunicación inclusiva y no estereotipada.
4. **Recursos humanos y captación e implicación de las empresas y las administraciones públicas que participarán en el desarrollo del Programa.**

El éxito de la implementación del Programa Empresas por la Igualdad no dependerá sólo del número significativo de las entidades (administraciones públicas y empresas) que participen en

PROGRAMA EMPLEO +45

el mismo, sino de **conseguir a un número significativo de empresas dispuestas a liderar el proyecto**. En este sentido, la estrategia ha definido dos líneas paralelas de trabajo:

- **Captación de empresas.** El trabajo realizado durante la fase del diseño del proyecto ya ha identificado a un número de empresas interesadas en participar y liderar este proyecto con la metodología y estrategia definida. Por ello, el punto de partida para la captación de nuevas empresas deberá ser la creación de un grupo de trabajo (ver hoja de ruta) de empresas que trabajen por la captación de nuevas empresas para que éstas se unan al proyecto. Como ya hemos dicho durante el trabajo realizado con las empresas, éstas ya han tenido la oportunidad de debatir sobre este proyecto con otras empresas y actualmente ya existe un número de empresas interesadas en formar parte de este proyecto pionero e innovador. Adicionalmente, señalar que la propia metodología y estrategia del proyecto hará que las empresas se impliquen y lideren actuaciones, tal y como ha ocurrido con las empresas que han participado en el diseño. Por otro lado, hay que señalar que las empresas serán las que trabajen para incorporar a otras empresas en el proyecto. Todas ellas están dispuesta a hacer llegar este proyecto a los organismos de gestión de las mismas, dado que se trata de un proyecto que ha sido liderado y creado por ellos, un proyecto piloto que nace para trabajar en igualdad y conseguir un verdadero impacto en el fomento de la igualdad en el mercado de trabajo.

5. Recursos económicos

El coste para la realización de este Programa debería ser asumido el Ayuntamiento de Alcobendas en el Marco del Pacto Local por el Empleo.. La metodología con la que se creado el Programa Empleo +45 y la Estrategia definida para la implementación asegurarán dichos resultados e impactos y conseguirán contribuir a alcanzar los objetivos comprometidos por el Ayuntamiento de Alcobendas, e incluso apoyar a la consecución de los objetivos nacionales.

PROGRAMA EMPLEO +45

Por último, señalar que dada la innovación de este proyecto, el mismo pudiera ser objeto de subvención en el marco de alguna convocatorias europeas.

6. Forma jurídica que regularizará la colaboración público-privado.

Al tratarse de una colaboración público-privado la forma jurídica que debería regular esta relación, según las empresas participantes y la normativa vigentes, debería ser una **entidad privada sin personalidad jurídica** que se rigiera por un reglamento de funcionamiento y gestión. Si bien como ya expusimos en la Hoja de Ruta el Reglamento debería ser realizado en el marco de un Mesa de Trabajo. Hay algunos aspectos que se deberían estar incluidos y definidos en el mismo, dado que será clave para poder desarrollar un trabajo de calidad, eficiente y eficaz, así como la garantía del éxito y el impacto del mismo.

- La **elección** del presidente y el vicepresidente, así como la duración de sus mandatos (mandatos fijos o rotatorios). En relación a este tema, lo que queda claro es que ambos cargos deben estar divididos entre un representante de las empresas y otro de la administración.
- La **asignación** de una secretaria.
- La **contratación** de una Asistencia Técnica. Esta será una entidad que deberá apoyar a la secretaria del programa a llevar a cabo el proyecto. Debe ser una entidad con experiencia en la gestión de programas de igualdad y que haya trabajado en el marco de la administración pública, así como que colabore de manera estrecha con el mundo empresarial. En este sentido, parece razonable enmarcar la asistencia técnica dentro de las actuaciones desarrolladas por CC.OO, UGT y AICA en dentro del Pacto Local por el Empleo.

PROGRAMA EMPLEO +45

Además, el Reglamento Interno deberá regular el funcionamiento de cada órgano que se creará, si bien ya se ha definido por las empresas cuales son las competencias y quién forma cada uno de los órganos que conforma la Actuación Dirección por la Diversidad Intergeneracional, tal y como se expuso en el apartado IX.2.1:

- **La creación, constitución y funciones del Consejo Asesor.** Este organismo será el impulsor de las actuaciones y estará formado por el empresariado, directores/as generales y su compromiso público será clave para la dinamización del Espacio Empresarial. que será el organismo gestor de las distintas actuaciones que se decidan poner en marcha desde el Consejo.
- **La creación, constitución y funciones del Espacio Empresarial por la Diversidad Intergeneracional.** Será un espacio de debate y reflexión, así como el responsable de la gestión de las actuaciones que se impulsen desde el Consejo. Estará formado por personal técnico de las empresas y de la administración y será el encargado de constitución las Mesas de Trabajo.
- **La creación, constitución y funciones de las Mesas de Trabajo.** Las Mesas de Trabajo serán el órgano operativo para poner en marcha las distintas actuaciones. Se constituirán tantos meses de trabajo como actuaciones se lleven a cabo. La participan en las mesas será voluntaria y las empresas y administraciones públicas decidirán en las mesas que quieran participar.

3. Asunciones, riesgos potenciales y soluciones propuestas.

La estrategia diseñada ha sido realizada sobre la base de las orientaciones que, en la actualidad, ofrece la Comisión Europea para la gestión de sus fondos de una manera eficaz y eficiente. Desde la Unión Europea se lleva años impulsando la colaboración público-privada como una

PROGRAMA EMPLEO +45

herramienta de gestión eficaz y que permite masificar los recursos. Una colaboración que, a veces choca con la legislación española que está basada en la concurrencia y la transparencia. Por ello, **la creación de una organización privada sin personalidad jurídica en la cual no hay un desembolso económico para las empresas se convierte no sólo en una metodología innovadora, sino totalmente legal.**

En este contexto, el éxito del desarrollo del Programa Empleo +45 dependerá de la implicación y la apuesta por él, de las dos partes que deberán estar implicadas en el desarrollo del mismo:

- **La parte privada, es decir las empresas.** A este respecto se presume el compromiso de éstas. Han sido las empresas quiénes han creado la metodología de trabajo, han diseñado esta estrategia y han mostrado su compromiso por esta nueva manera de trabajar. Durante la fase de diseño de este programa ya han contactado con otras empresas y les han contado esta iniciativa para conocer si estarían dispuestas a formar parte del Consejo y del Espacio en caso de ser creado y han sido muchas las empresas que han mostrado su interés por formar parte de lo que han llamado **“una iniciativa pionera e innovadora”**.
- **La parte pública, es decir las administraciones públicas de la Comunidad de Madrid.** En este caso deberá ser la Dirección General de la Mujer la organización que debe tratar de implicar en el proyecto al mayor número de direcciones posibles. El interés de la DG Mujer por impulsar e darle prioridad a este proyecto debería ser doble:
 - porque para conseguir que en la región haya una igualdad real de oportunidades entre mujeres y hombres, necesita acabar con las desigualdades que todavía existen en el mundo laboral y para ello, necesita del apoyo de las empresas, y

PROGRAMA EMPLEO +45

- porque la gestión de fondos del PO FSE 2014-2020 les exigirá demostrar unos resultados y un impacto mayor que requieren de acciones innovadoras como ésta.

Si, bien se ha diseñado una metodología innovadora que no requiere de un coste elevado y que podría sumar una gran número de personas en la lucha por la igualdad en el mercado de trabajo, no obstante hemos previstos algunos riesgos que queremos plantear a continuación, además de ofrecer una soluciones posibles:

- **Que se tratará de una metodología demasiado innovadora y rompedora con la forma de trabajo de la administración pública, para poder ponerla en marcha en la actualidad.** Esta opción constituiría una decepción para el grupo de empresas que ha participado en el desarrollo de este programa y estrategia, las cuales han valorado muy positivamente esta iniciativa. Por ello, en caso de que esto ocurriese, se propone que se establezca una colaboración público-privada menos ambiciosa y que cada vez que el Ayuntamiento de Alcobendas quiera poner en marcha un proyecto o intervención en el ámbito laboral intente conseguir un grupo de empresas implicadas y comprometidas con ese tema, trabajando con ellas en la implementación de la mismas. Solo así se romperán las barreras existentes de acceso a las empresas por parte de las administraciones, evitando poner en marcha proyectos y destinar recursos que no interesen a las empresas. Para la creación de estos grupos de trabajo, no empezaría de cero, pues ya existe un grupo de empresas que han mostrado su intención de trabajar con la administración y con las que consideramos que se debe seguir trabajando, pues ya hay un trabajo previo realizado con ellas.
- **Que no cuente con recursos humanos suficientes para trabajar con esta nueva metodología innovadora.** Cada vez el Ayuntamiento de Alcobendas pone en marcha un

PROGRAMA EMPLEO +45

nuevo proyecto o intervención en las empresas contrata asistencias técnicas para su implementación. Por lo tanto, podría contratar una asistencia técnica que incluyese no sólo la realización de las intervenciones y la gestión del programa, sino además la creación y dinamización de la estructura planteada en esta estratégica. Debería ser una entidad que tuviera relación con el mundo empresarial, con capacidad para impulsar la colaboración público-privada y estuviera suficientemente implicada en el fomento de la diversidad.

4. Escalabilidad de la metodología creada.

Tal y como hemos estado exponiendo a lo largo de toda la estrategia, así como a través de este documento donde se expone el Programa Empresas por la Igualdad, **el mayor aspecto innovador del mismo es la creación de una nueva metodología de trabajo**, que basada en la **colaboración público-privada en igualdad**, permitirá no solo la desarrollo de un programa con unos altos estándares de calidad, así como de una gestión eficaz y eficiencia, sino que además permitirá mejorar los resultados y el impacto de las políticas de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres mayores de 45 años en el mundo laboral, que llevan se llevan a cabo en la Comunidad de Madrid.

Si bien la implementación de esta metodología creada constituirá un proyecto piloto en sí mismo que deberá ser probado para verificar su efectividad, el trabajo realizado con las empresas de la región en el diseño de la misma, así como en la redacción del Proyecto Empresas por la Igualdad no dejan dudas a que el mismo será un éxito y de que **dicha metodología podría ser objeto de escalabilidad**, tanto a nivel nacional, como a nivel local.