



YANIRA VALLE HERNÁNDEZ | CATALINA A. DENMAN CHAMPION | SANTIAGO CAMBERO RIVERO | JUAN DAVID GÓMEZ-QUINTERO  
ANTONIO EITO MATEO | JESÚS DOMÍNGUEZ SANZ | M<sup>a</sup> CARMEN MARTÍNEZ MOLINA | TRINIDAD DONOSO-VÁZQUEZ  
ANNA VELASCO MARTÍNEZ | EDUARDO LÓPEZ BERTOMEU | ÁNGEL LUIS GONZÁLEZ OLIVARES | MARTA ORTEGA GASPAR  
MERCEDES FERNÁNDEZ ALONSO | MARÍA VIRGINIA MATULIČ DOMANDZIČ | IRENE DE VICENTE ZUERAS | JORDI CAÏS FONTANELLA  
EMILIA IGLESIAS ORTUÑO | ENRIQUE PASTOR SELLER | LUIS MIGUEL RONDÓN GARCÍA

# Gestión de la edad en las ENL en Extremadura: la “huella generacional”

## Age management within the NPOs in Extremadura: the “generational footprint”

Santiago Cambero Rivero\*

\* Universidad de Extremadura. scamriv@unex.es

---

### Abstract:

This research focuses on the age management models of people who make up non-profit organizations (NPOs) as social organizations that guarantee the provision of basic services among the most vulnerable people. The progressive aging in the Spanish society is changing the profile of the citizenship in general, specially within the members of the organizations that configure the social system. Thus, the impact of the processes of inter-generational exchange of information and knowledge inside the NPOs are performing in Extremadura. Such processes can be observed from the models of management of the age of workers and volunteers, for the weighting of the know how transmissible from generation to generation as part of the culture of these organizations.

**Keywords:** aging, intergenerational, Third Sector, non-profit organizations (NPOs), social work.

---

### Resumen:

Esta investigación focaliza en los modelos de gestión de la edad de las personas que componen las entidades no lucrativas (ENL) como organizaciones sociales que garantizan la prestación de servicios básicos entre las personas más vulnerables. El progresivo envejecimiento en la sociedad española está cambiando el perfil de la ciudadanía en general, y en concreto en los miembros de las organizaciones que configuran el sistema social. Así, se analiza el impacto de los procesos de intercambio intergeneracional de información y conocimiento en las ENL que actúan en la comunidad autónoma de Extremadura. Tales procesos pueden observarse desde los modelos de gestión de la edad de trabajadores y de voluntariado, para la ponderación del *know how* transmisible de generación en generación como parte de la cultura de estas organizaciones.

**Palabras clave:** envejecimiento, intergeneracional, Tercer Sector, entidades no lucrativas, trabajo social.

---

**Article info:**

*Received: 09/10/2017 / Received in revised form: 01/06/2018*

*Accepted: 15/06/2018 / Published online: 01/07/2018*

DOI: <http://dx.doi.org/10.5944/comunitania.16.2>

**1. Introducción**

Estamos viviendo en una época de cambios o un cambio de época, que afectan a nuestros estilos de vida, condicionado por la forma de interpretar nuestra propia naturaleza y la de todo lo existente, la llamada cosmovisión como conjunto de percepciones, creencias y valoraciones sobre el entorno que nos rodea. Desde la globalización, la democratización, el desarrollo y el crecimiento económico hasta el impacto de las tecnologías digitales o la biomedicina, que pretenden mejorar de las condiciones de vida de la población mundial en general, y especialmente de quienes sufren los antagonismos del hambre y la pobreza, las guerras y los desastres naturales.

Este es el mundo donde estamos abocados a convivir entre tantas diferencias que nos enriquece como especie humana. Una especie que ha sabido sobrevivir a lo largo del tiempo en el planeta, gracias a la sociabilidad y la cooperación entre congéneres (Harari, 2016) que ha demostrado hasta nuestros días que somos superiores a otras razas animales. Tal supervivencia milenaria refleja una serie de actitudes y habilidades aprendidas de generación en generación, en torno a las organizaciones en las que estamos integrados como personas para lograr metas comunes.

Ese es el caso de las organizaciones, pues como señala Henry Mintzberg (2003) “una organización efectiva es aquella que logra coherencia entre sus componentes y que no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros”. De ahí que las organizaciones estén evolucionando a tenor de las demandas y las expectativas de sus miembros, que somos cada uno de nosotros y nosotras. Seres humanos con distintos orígenes, capacidades y características que nos personalizan como miembros de tantas organizaciones en la que nos agrupamos naturalmente para desarrollar funciones, conformando entramados que n los sistemas sociales.

La biografía de las personas está definida por el género y la edad, entre otros rasgos personalógicos, que determinan la composición de las organizaciones de las que formamos parte. Así, la perspectiva de género empieza a estar presente en las estructuras y el funcionamiento de las organizaciones sociales, políticas, económicas o culturales, tras mucho tiempo de lucha para su conquista. Existe una normalización social en cuanto a la composición de hombres y mujeres, mujeres y hombres en las organizaciones. Por el contrario, el enfoque de edad no está siendo aplicado con los mismos principios de igualdad, mérito y capacidad en el seno de las organizaciones, puesto que se esgrimen razones etarias para valorar a las personas en cuanto a la permanencia o no en el ejercicio de sus responsabilidades. El ciclo de la

vida humana debiera aplicarse con más equidad y justicia social para ofrecer oportunidades de desarrollo personal en una sociedad para todas las edades y generaciones.

Esta investigación que combina aspectos teóricos y el trabajo empírico analiza la definición de los instrumentos de gestión de las personas en un tipo de organización como son las entidades no lucrativas (ENL) que conforman el denominado Tercer Sector. Un sector cada día más emergente y necesario por el impacto de su intervención y acción social en un país como el nuestro, donde el Tercer Sector se ha ido consolidando a la par que se construía el Estado de Bienestar y en el que las ENL influyen desde los ámbitos de la inserción socio-laboral, la atención socio-sanitaria, la educativa, etc., prestando servicios de cobertura básica para la ciudadanía más vulnerable socialmente. Los datos avalan las 7.500.000 personas beneficiarios, los 650.000 trabajadores y trabajadoras, los 3.700.000 voluntarios, que representan al Tercer Sector como un cauce de participación ciudadana y solidaridad organizada, con una aportación del 1,5% al PIB y el 4,6% de la EPA en España, según la Plataforma del Tercer Sector (2014).

Más allá de los datos descriptivos sobre el Tercer Sector, resulta interesante profundizar en el conocimiento científico de los modelos de gestión de las personas en las ENL, y específicamente en lo referente a la edad dada la realidad demográfica de envejecimiento de la población que también está presente en estas organizaciones sociales. Cada día es más habitual la existencia de equipos compuestos por personas de distintas edades y generaciones, ya sean personal técnico remunerado como voluntariado que ejercen sus labores complementarias en la consecución de los objetivos de las ENL.

La *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2011* (Eurofound, 2012) apunta en sus informes que en las próximas dos décadas, aumentará el promedio de edad de la población activa y disminuirá el número de hombres y mujeres en edad laboral, por lo que habrá que encontrar la fórmulas de desarrollo de las aptitudes y la empleabilidad de los trabajadores de más edad, manteniendo al mismo tiempo la salud, la motivación y las capacidades de los trabajadores a medida que van envejeciendo. Asimismo, deben tomarse medidas de lucha contra la discriminación por motivos de edad y los estereotipos negativos atribuidos a los trabajadores de más edad y, sobre todo, deben adaptarse las condiciones de trabajo y las oportunidades de empleo a una población activa de edad diversificada.

Las proyecciones demográficas muestran la pérdida progresiva de población juvenil y de fuerza laboral en esas edades en países como España. La intensidad del envejecimiento de la población residente en nuestro país, y la situación demográfica de la actualidad, según indica el INE (2016), prevé la pérdida de población concentrada en el tramo de edad entre 30 y 49 años, que se reduciría en 4,2 millones de personas en los 15 próximos años (un 28,5% menos) y en 6,0 millones hasta 2066

(un 40,1% menos). Además, el descenso de la natalidad provocaría que en 2031 habría unos 1.210.000 niños menores de 10 años menos que en la actualidad (un 25,9%) y 1,7 millones menos en 50 años (un 35,3% inferior). Por el contrario, la población se incrementaría en la mitad superior de la pirámide de población, en todos los grupos de edad a partir de los 70 años experimentarían un crecimiento de efectivos (*ibíd.*).

Por consiguiente, el reto presente es la plena inclusión social de estas personas en un contexto de diversidad generacional, sin discriminación alguna por motivos de género, capacidades o edades, en el sistema social, en sus organizaciones, en las ENL como garante de una sociedad tendente a las prácticas de solidaridad intergeneracional en aras a reforzar el Estado de Bienestar en estos tiempos cambiantes y convulsos en Europa y en España.

## 2. Objetivos

Esta investigación se focaliza en los modelos de gestión de las personas, en lo referente a la edad de trabajadores y voluntariado que componen las ENL que actúan en el territorio de la comunidad autónoma de Extremadura.

Para ello, se plantean los siguientes objetivos generales y específicos para lograr un conocimiento en profundidad y detallado de tales objetivos, a continuación:

### **Objetivo nº1. Analizar los modelos de gestión de la edad en las ENL.**

- Conocer las formas de gestión de personas en las ENL.
- Explicar si la gestión de la edad forma parte de la cultura de las organizaciones sociales.
- Describir la composición de los equipos de profesionales y de voluntariado de las ENL.
- Comprobar los estilos de dirección y la gestión del talento de los trabajadores sénior o mayores de 45 años.

### **Objetivo nº2. Evidenciar el impacto de la “huella generacional” en las ENL en Extremadura.**

- Ponderar el impacto de la “huella generacional” en las ENL en Extremadura.
- Conocer los procesos de transmisión intergeneracional de conocimiento entre los miembros de las ENL.
- Valorar las relaciones intergeneracionales entre trabajadores y voluntarios de estas organizaciones sociales.

### 3. Marco teórico y conceptual

#### 3.1. Gestión de la edad

En los últimos años, conceptos como el envejecimiento activo, el aprendizaje a lo largo de la vida, la gestión del conocimiento, etc., han ido desarrollándose en torno a una serie de estrategias y actuaciones centradas tanto en las empresas-organizaciones como en la sociedad en su conjunto (Innobasque, 2013). Cada día resulta más necesario la capitalización del conocimiento y la experiencia de todos los trabajadores, incluyendo los de más edad, que podrían clasificarse como trabajadores sénior con edades de 45 y más años.

Estos cambios demográficos reflejan el envejecimiento progresivo de la población en los países avanzados durante los últimos decenios, con incidencia en la población activa, la edad de jubilación, los sistemas de pensiones, la salud pública, etc. Así que la gestión de la edad en las organizaciones –en este caso focalizado en el funcionamiento de las ENL– está relacionada con políticas y estrategias, tanto de la sociedad como de los individuos.

La perspectiva de las empresas en relación con la gestión de la edad –al igual que otras perspectivas incorporadas laboralmente como la de género o la capacidad funcional– no se encuentra ligada a los retos del envejecimiento de la población activa de una forma abstracta, sino que responde a los desafíos a los que se enfrentan en el ámbito de la gestión de las personas, dado el incremento de la media de edad de su personal (*ibíd.*). Precisamente las políticas de gestión de la edad en las organizaciones se inscriben en el marco de la gestión de lo que, de un modo más amplio, se ha denominado "gestión de la diversidad" (religión, idiomas, culturas, sexo, diversidad funcional, etc.), según *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2011* (Eurofound 2012). Entre los beneficios que se derivan de su aplicación están los siguientes:

- Optimización de las aportaciones de los trabajadores a la competitividad de la empresa. A través de las diferentes fórmulas utilizadas ("balance media carrera", oportunidades de promoción, aprendizaje, tutorización,...), se busca maximizar el potencial de todos los trabajadores, también de los de más edad.
- Mantenimiento del talento de los trabajadores mayores a través de diferentes herramientas de gestión de la edad.
- Aumento de la competitividad, permanencia y transmisión de conocimiento.
- Mejora de la adaptación de los más jóvenes, y de forma genérica, del clima laboral.

Frente a estos factores positivos asociados a la gestión de la edad en las organizaciones, existen también una serie de condicionantes que llevan a muchas empre-

sas a utilizar instrumentos como la jubilación anticipada para reducir el empleo de las personas de más edad en sus organizaciones. Entre ellos, destacan dos:

- Potencial disminución de la capacidad laboral al aumentar la edad: uno de los estereotipos más extendidos es el que asume que la edad conlleva una pérdida en la capacidad laboral. Como señala el VIII Informe Randstad (2007), son las características de los trabajos específicos las que determinan las diferencias de productividad en función de la edad. Es decir, aunque se reconoce que con el paso de los años se suelen producir ciertas limitaciones funcionales, esta disminución se circunscribe a determinados aspectos. En cualquier caso, lo decisivo es el tipo de trabajo que se desempeña, que puede exigir o no actividades en las que se reflejan estas limitaciones, teniendo en cuenta además que una organización del trabajo más adecuada puede hacer desaparecer muchos de las consecuencias negativas derivadas del envejecimiento.
- Coste salarial: se trata de una cuestión escasamente abordada en los estudios sobre la edad (*ibíd.*), existe una percepción bastante extendida sobre su importancia en las empresas a la hora de sustituir al personal de más edad. En el contexto de la nueva legislación sobre el empleo (reducción de la indemnización en caso de decrecimiento de la facturación o beneficios, posibilidad generalizada de reducir salarios, incremento de la movilidad funcional,...), deberá observarse cuál es la evolución de este segmento de trabajadores ante la crisis.

Atendiendo a las circunstancias de cada organización, las empresas tenderán a valorar la incidencia de los diferentes aspectos de gestionar la edad de su personal, teniendo en cuenta que, en muchas ocasiones, los prejuicios sobre las personas mayores están en la base de decisiones que pueden afectar a la vida laboral del trabajador sénior.

### 3.2. "Huella generacional"

En este escenario intergeneracional surge el concepto de "huella generacional", que pondera el impacto organizativo de los procesos de intercambio de información y conocimiento entre las personas de distintas edades y generaciones que cooperan para la consecución de fines organizacionales. Es decir, personas de varias edades que coexisten e interactúan en espacios públicos o privados significativos, cuya meta común es la inclusión social de todas estas personas, sin discriminación alguna por motivos de género, capacidades o edades, en sociedades donde la solidaridad entre generaciones contribuye al mantenimiento de las condiciones de vida hacia el bienestar general.

Es frecuente observar en la sociedad actual la tendencia a la juvenilización (Balardini, 2005) como consecuencia del culto a lo joven y nuevo como valor al alza, que

conlleva la pérdida de la consideración de la persona y de las aptitudes relacionadas con la experiencia profesional y humana. De ahí que haya que recuperar la consideración de la persona de edad, el respeto a su forma de ser y de trabajar y a las singularidades personales, familiares y sociales propia de su situación: se ha de desarrollar en el pensamiento y la conducta de los miembros de la empresa una actitud positiva y de adaptación a las particularidades del grupo de trabajadores de edad que deben seguir disponiendo de oportunidades en la empresa.

En el ámbito de las empresas privadas llevan años implementado estrategias de gestión activa del "factor edad" dada las consecuencias positivas para todos los trabajadores en términos de relaciones entre generaciones y de conocimiento y actitudes respecto a los compañeros de trabajo de mayor edad, y las principales ventajas para las empresas que atañen a los factores económicos, la productividad y la oferta de mano de obra, según *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions 2011* (Eurofound, 2012).

Las competencias de inteligencia emocional, más allá de otras habilidades directivas, son claves para afrontar estos cambios organizativos en las empresas. Tanto los directivos como los colaboradores deben hacer un esfuerzo por encontrar puntos en común que les permitan comunicarse entre sí (Gómez y López, 2016). El uso de las competencias de inteligencia emocional ayudarán a identificar estos puntos frente a las limitaciones de la lógica en la toma de decisiones, de modo que influyen en el liderazgo, relaciones interpersonales, funcionamiento grupal, estrategia organizativa y cultura corporativa (Kets de Vries et al. 2007).

Éstos y otros elementos están presentes en las empresas grandes, mediadas y pequeñas –especialmente de tipo familiar que son concebidas como un proyecto de vida de varias generaciones-, pero en organizaciones como las ENL no se evidencia la práctica de estrategias y procesos de intercambio de conocimiento entre las personas de diferentes edades que las componen en la actualidad. Este es el objetivo principal de esta investigación focalizada en la exploración de las vías de transferencia del *know how* en los equipos profesionales y de voluntariado como parte de la cultura organizativa de las ENL.

Por tanto, se trata de demostrar las potencialidades de la "huella generacional" como fenómeno de transmisión-recepción entre personas de distintas edades y generaciones en cuanto a experiencias técnicas, procedimentales y actitudinales en la realización de proyectos, relaciones institucionales, búsqueda de fondos o gestión de personas en este tipo de organizaciones que añaden valor añadido al trabajar para otras personas en situaciones de vulnerabilidad social. Las ENL tienen sus particularidades, de manera que el Tercer Sector se encuentra en un estadio preliminar sobre la gestión de los recursos humanos, y en concreto al "factor edad", si lo comparamos con las prácticas de algunas empresas que gestionan la capacidad de rendimiento de sus trabajadores sénior y valoran elementos como el conocimiento de

la institución, la lealtad a la empresa, la madurez emocional, la responsabilidad individual, el menor absentismo injustificado, la credibilidad, la precisión y la estabilidad. Este es el desafío de las ENL en los tiempos venideros si queremos ser más eficaces y eficientes.

### 3.3. Generaciones

Dado que esta investigación se centra en el concepto de generaciones, se requiere conocer la clasificación de estas cohortes de edad. La definición de generación según Ortega y Gasset (Ortega y Gasset, 2012) lleva implícita la coexistencia de generaciones, por lo que es necesario distinguir entre coetáneos (tener la misma edad) y contemporáneos (vivir el mismo tiempo). De modo que la edad no es una fecha sino un cierto modo de vivir (Caballero y Baigorri, 2013), distinguiendo cinco periodos de quince años: i) los primeros quince años conforman la niñez; ii) de los quince a los treinta la juventud; iii) de los treinta a los cuarenta y cinco la iniciación; iv) de los cuarenta y cinco a los sesenta, el predominio; y v) de los sesenta a los setenta y cinco la vejez.

Sin pretensión de entrar en el debate teórico sobre el concepto de generaciones, se han calificado cinco tipos de generaciones desde la Segunda Guerra Mundial. Los demógrafos denominan las distintas generaciones de hoy del siguiente modo:

1. Veteranos/Mayores, nacidos antes de 1946.
2. *Baby Boomers* o "Generación de la Posguerra", nacidos entre 1946 y 1963.
3. "Generación X", nacida entre 1964 y 1977.
4. "Generación Y" o *Millennials*, nacida entre 1978 y 1992, y,
5. "Generación Z", nacidos después de 1993.

Existen otras clasificaciones que varían en cuanto a unos pocos años más o menos, pero en general exponen los rasgos más significativos de estas generaciones que comparten determinados valores, actitudes, experiencias,..., por su pertenencia a la misma cohorte de edad. Insisto que no se trata de detallar tales diferencias que no se corresponden con el objetivo de esta investigación, pero si nos permite establecer diferencias según las fechas de nacimientos de quienes componen las ENL como objeto de estudio.

Si advertir antes de profundizar en el correspondiente epígrafe que la mayoría de los equipos profesionales están compuestos por personas adscritas a la "Generación Y" o *Millennials* que suelen poseer una personalidad crítica, demostrando así su preponderancia en la cultura, con un pensamiento estratégico, además de ser más sociales y contar con una actitud de ubicuidad, el querer estar atentos a varias asuntos al

mismo tiempo y la tecnología les permite lograrlo. Valoran su autonomía y a su libertad personal. Por su ideología piensan que todos deben tener su propia opinión, que sea escuchada y respetada independientemente de su edad o su experiencia.

En los medios de comunicación suelen denominar a la "Generación Y" o *Millennials* como *nativos digitales* (Prensky, 2001), es decir que, para ellos, el empleo de la tecnología es parte de su vida cotidiana desde sus primeros años de edad, han nacido y se han criado con al menos un dispositivo electrónico al alcance de la mano, televisiones a color, computadoras personales, videojuegos por lo que para ellos, el uso de nuevas tecnologías no es una práctica misteriosa ni complicada a la que es preciso adaptarse, sino todo lo contrario la tecnología es imprescindible para su existencia vital.

Por consiguiente, la mayoría de las ENL participantes en esta investigación están siendo lideradas y gestionadas por personas de la "Generación Y" o *Millennials* que participan en procesos de intercambio de información y conocimiento a través de medios digitales y presenciales con otras personas de generaciones anteriores como la "Generación X" o recientes como la "Generación Z". Este hecho intergeneracional subyacente debiera visualizarse en las relaciones interpersonales que se producen en el seno de estas organizaciones sociales.

Como anticipo se confirma que en las formas de gestión de las personas en las ENL no está presente el factor edad, de modo que se pierde en cierta medida el valor añadido de los profesionales más experimentados y las posibles sinergias intergeneracionales del *know how*. Estas prácticas no observadas en estas organizaciones sociales es un aspecto negativo, pero reparable para optimizar el talento de quienes dinamizan el Tercer Sector en Extremadura, y quizás en otros territorios en España. Es un desafío, la generación de nuevas dinámicas más cooperativas e inclusivas de la diversidad humana en las ENL.

## 4. Metodología

Los procedimientos y técnicas aplicados para la obtención de datos y experiencias de la realidad para posteriormente analizarlos y construir el conocimiento sobre la "huella generacional" en las ENL que actúan en el territorio de la comunidad autónoma de Extremadura, son de tipo cualitativo a para crear un discurso sobre la gestión de la edad en estas organizaciones sociales.

### 4.1. Diseño de la investigación

Tras la revisión teórica sobre el objetivo de estudio, se plantean una serie de cuestiones y reflexiones conjuntas que sirven para el diseño de la investigación, y que se exponen a continuación:

- ¿Cómo se logra transmitir entre personas de diferentes generaciones tanta información y conocimiento acumulado desde la experiencia vital y profesional?
- ¿Se capitaliza el conocimiento de todas las personas que componen las organizaciones sociales, incluyendo a las de más edad?
- ¿Existe la figura del mentor en las ENL para mejorar en competitividad en el Tercer Sector?
- ¿Se conserva o renueva el talento de los trabajadores mayores a través de diferentes herramientas de gestión de la edad?
- ¿Se crean entornos de desarrollo personal compartidos con personas experimentadas para mejorar las oportunidades profesionales en las ENL?
- ¿Hay transferencia de conocimientos entre personas de distintas edades y generaciones en las organizaciones sociales no lucrativas?

Se diseñó un cuestionario (ver *Anexos*) con quince cuestiones abiertas a respuestas de las direcciones y gerencias de las ENL seleccionadas que actúan en la comunidad autónoma de Extremadura. Las cuestiones abiertas a respuestas abordan distintos asuntos de interés para el desarrollo de esta investigación:

- Número de trabajadores/as en la entidad;
- Edad media de trabajadores/as de la entidad;
- Clima laboral entre trabajadores/as de distintas edades y generaciones;
- Enfoque para la gestión de la edad;
- Proceso/herramienta de transferencia intergeneracional de conocimiento;
- Desarrollo de competencias profesionales de trabajadores/as mayores de 45 años;
- Estrategias de *mentoring* o similares;
- Adaptación de tareas y condiciones laborales a los/as trabajadores/as mayores de 45 años (trabajadores/as sénior);
- Procesos de selección y contratación no discriminatorios por la edad en la entidad;
- Contratación de personas de más edad como valor añadido para la entidad
- Relación de la capacidad laboral al aumentar la edad de la plantilla profesional;
- Políticas de gestión de la edad para optimizar la gestión de personas (recursos humanos) en la entidad;
- Procesos/herramientas de transmisión intergeneracional de conocimiento entre voluntariado.

Este cuestionario se remitió junto a un correo electrónico (ver *Anexos*) a una veintena de organizaciones sociales de distintos ámbitos de intervención social y territorial en Extremadura, de las cuales devolvieron el cuestionario cumplimentado una docena de las mismas. Con las respuestas obtenidas permite poder analizar los modelos de gestión de la edad y evidenciar el impacto de la "huella generacional" en las ENL. La interpretación de los resultados se comentan en el correspondiente epígrafe de esta investigación, a fin de establecer conclusiones sobre la "huella generacional" en el Tercer Sector en Extremadura.

#### 4.2. Objeto de estudio

Las ENL, en concreto las personas que las componen como personal profesional remunerado o voluntariado son el objeto de estudio de esta exploración sobre la gestión de la edad. Considero que no se requiere la definición de ENL, dada la temática del Máster que concluyo con este trabajo práctico. Si conviene indicar que este tipo de entidades comparten la capacidad de intervención a favor del progreso social, el desarrollo comunitario o bien común de la sociedad, con enfoque inclusivo hacia determinados segmentos de la población con necesidades especiales o vulnerables, como pueden ser las personas menores de edad, jóvenes con dificultades para acceder a la educación o al trabajo, adultos mayores, con discapacidad, enfermedades crónicas, reclusas,..., en definitiva hacia la atención integral de necesidades básicas. También habría otros aspectos de la sociedad con efectos positivos en el bienestar general como podría ser el voluntariado, la cooperación internacional, la ecología y el medio ambiente, los avances científicos y tecnológicos, la mejora en la educación y la salud pública, entre otros asuntos abordados por estas organizaciones sociales.

Esta investigación focaliza en las ENL que intervienen en la comunidad autónoma de Extremadura, donde funciona una red amplia y diversa de ENL que desarrollan múltiples proyectos sociales, en algunos casos como miembros de plataformas de representación antes las instituciones como sería la Plataforma del Tercer Sector, Plataforma del Voluntariado, EAPN-Extremadura y otras redes de entidades extremeñas que cooperan a favor de la inclusión social de personas en situación de vulnerabilidad, pobreza y exclusión social.

La información suministrada de forma voluntaria y confidencial por los responsables de las ENL que devolvieron el cuestionario cumplimentado a través de correo electrónico, ha permitido analizar tales datos como resultados sobre la gestión de la edad en estas organizaciones sociales en Extremadura. Así, estos datos serán interpretados en el correspondiente epígrafe "Análisis de resultados" sin mencionar la ENL que aporta contenido a las cuestiones planteadas sobre la gestión de la edad en las mismas.

Dado que el objeto de estudio son las ENL se valoran los objetivos de transformación de la realidad social en la construcción de sociedades más justas y solidarias, que puedan ofrecer más oportunidades para todos y todas, desde la perspectiva de la "huella generacional".

## 5. Análisis de resultados

La información suministrada por los responsables de las distintas ENL que decidieron participar en la investigación ha sido tratada mediante técnicas cualitativas basadas en el análisis de contenido de las respuestas obtenidas a través del cuestionario. Recordemos que se trata de elaborar un discurso sobre la gestión de la edad en estas organizaciones sociales en Extremadura, y no de realizar un análisis comparado de tipo cuantitativo que igualmente podría resultar interés para próximas indagaciones al respecto.

Por tanto, se ha establecido un índice por contenidos temáticos a modo de bloques para comprender el estado de la cuestión, que a continuación se desarrollará para comprensión del trabajo empírico realizado en el contexto de la gestión de la edad en las ENL en Extremadura.

Antes de describir los distintos aspectos cuestionados a las organizaciones sociales colaboradoras en esta investigación, indicar que la diversidad de ámbitos de intervención socio-comunitaria, desde la infancia y la juventud hasta la discapacidad intelectual o física, pasando por la perspectiva de género, minorías étnicas o salud. De manera que los datos obtenidos de los cuestionarios recibidos representan a las ENL con más presencia en la comunidad extremeña, por volumen de proyectos y beneficiarios, además de longevidad en el territorio en la mayoría de los casos.

### 5.1. Número de trabajadores y media de edad

La media se situaría entre 20-25 trabajadores por ENL, aunque hay organizaciones sociales que cuentan con 3-6 profesionales y unas pocas superan los 50. Si cabría destacar que la media de edad de los equipos técnicos oscilaría entre los 35-40 años, que corresponderían a las denominadas "Generación Y o *Millenials*" y "Generación X"; de ahí como se anunciaba con anterioridad, la necesidad de establecer puntos de encuentros e intercambio intergeneracionales que generen nuevas dinámicas sinérgicas e inclusivas que potencia la cooperación entre profesionales experimentados y noveles.

En cuanto a la edad media de años trabajados nos encontramos con la media de 9 años aproximadamente, salvo la excepción de una ENL con una media de 30 años y otra de 1 año dada su reciente constitución en tierras extremeñas. Es sabido la

rotación de profesionales debido a la alta dependencia de ayudas públicas y privadas para la ejecución de programas sociales, que obligan a contratar, recontractar y despedir personal técnico.

### 5.2. *Clima laboral entre distintas edades y generaciones*

Esta cuestión evidencia el grado de convivencia y cooperación entre los trabajadores de distintas edades y generaciones, desde la igualdad manifiesta entre compañeros que trabajan en equipo, como indican a continuación los responsables de algunas ENL:

*"El clima laboral está basado en la confianza, el compromiso, la solidaridad, la conciliación y los resultados del trabajo bien hecho a favor de quienes atendemos a diario."* (ENL, 12)

*"...un proceso continuado de transformación, combinando la incorporación hacia nuevos modelos y prácticas profesionales por parte del personal con más antigüedad e impulsando procesos de desarrollo profesional para los nuevos profesionales que se incorporan a la entidad."* (ENL, 10)

*"Existe una retroalimentación en el trabajo mutuo ya que la diferencia de edad aporta enriquecimiento a nuestra organización..."* (ENL, 4)

*"La diferencia generacional no se percibe en el trabajo diario, cuando la trabajadora más joven cuenta con 27 años y la de mayor edad de 52 años..."* (ENL, 6)

Estos comentarios resaltan la fluidez en las relaciones interpersonales en estas organizaciones sociales en las cuales la mezcla generacional es valorada positivamente para promocionar sus equipos técnicos en el desempeño profesional día a día.

### 5.3. *La gestión de la edad y transferencia intergeneracional de conocimiento*

En cuanto a esta cuestión clave para comprender la "huella generacional" en las ENL en Extremadura, se evidencia por la respuesta mayoritaria negativa que no están aplicando políticas de gestión de la edad en las mismas. En algunos casos, indican que se está perfilando en futuros planes estratégicos o proyectos operativos en curso, pero no se están ejecutando actualmente.

Por tanto, no existe una optimización de las aportaciones de los trabajadores a la "competitividad" de la ENL, ni se mantiene el talento de los trabajadores mayores a través de diferentes herramientas de gestión de la edad que favorezcan la permanencia y transferencia intergeneracional de información y conocimiento.

En ese sentido, existen múltiples respuestas justificativas en los cuestionarios cumplimentados por responsables de las ENL consultadas, como a continuación se exponen:

*“Como el trabajo en acción social debe concebirse desde un enfoque de trabajo en equipo, y los conocimientos compartidos de forma natural y simultánea en las acciones que se llevan a cabo.” (ENL, 4)*

*“Existe un proceso de tutorización y apoyo por parte de personal que lleva tiempo en la entidad a profesionales que se incorporan nuevo, pero este proceso no está centrado en la edad sino en cuál es el perfil profesional.” (ENL, 10)*

*“Hemos comenzado a implantar algunos contratos de relevo en la entidad, con la consiguiente transferencia intergeneracional de conocimientos.” (ENL, 3)*

Incluso alguna respuesta denota cierta espontaneidad en los procesos de transmisión de información y conocimiento entre compañeros de trabajo con distintas edades que están siendo efectuados en estas organizaciones sociales.

*“Es un proceso puramente conversacional de transferencia de conocimientos, experiencias, abiertos y errores.” (ENL, 12)*

Por consiguiente, estos aspectos relevantes para mantener la “huella generacional” inducen a que una de las conclusiones principales de esta investigación empírica en el contexto del Tercer Sector en Extremadura sea la falta de información y formación al respecto entre los directivos y responsables de recursos humanos, como denotan las respuestas dadas al cuestionario.

#### *5.4. Desarrollo de competencias profesionales y adaptación de tareas a trabajadores mayores de 45 años*

En cuanto a estos aspectos relativos a la gestión de personas en las ENL consultadas, la unanimidad de respuestas señala la no necesidad de aplicación de medidas de desarrollo de las competencias y la cualificación, ni adaptación de las condiciones laborales a trabajadores sénior. Los siguientes comentarios ilustran la falta de gestión de la edad en estas organizaciones sociales, como se explicaba en el anterior epígrafe:

*“Se crean espacios de formación y apoyo a todos los profesionales independientemente de la edad, en muchas ocasiones, los profesionales de más edad incorporan de manera más rápida las nuevas prácticas y los nuevos modelos, antes que los profesionales más jóvenes. No siempre la edad es un criterio significativo en estos aspectos.” (ENL, 10)*

*“La entidad tiene unos procedimientos a la hora de realizar nuestras actividades que están al margen de la edad de los trabajadores,..., se potencia a cualquier trabajador indistintamente de la edad.” (ENL, 9)*

A tenor de las respuestas en los cuestionarios, lo único que dicen aplicar son las medidas propias de riesgos laborales por motivos de la edad de estos profesionales, que cualquier centro de trabajo está obligado legalmente, que mejoran la salud de los trabajadores de más edad, junto con una mayor colaboración con las entidades de prevención (ergonomía) para reducir la pérdida de capacidad de las personas de edad, lográndose asimismo otros efectos positivos como mejora de la motivación y del clima laboral.

Por tanto, las respuestas negativas registradas evidencian la falta de potenciación de las habilidades y conocimiento de los profesionales más experimentados, a través de políticas de gestión que revisen periódicamente la carrera profesional y motiven la formación continuada de estos trabajadores para su adaptación progresiva a los cambios tecnológicos, organizativos, etc., que pueden provocar que las personas que llevan más tiempo en el mercado laboral requieran de una mayor necesidad de actualización de sus competencias profesionales.

Como conclusión de este epígrafe sobre la adaptación de tareas a trabajadores mayores de 45 años, se expone el siguiente comentario:

*“La adaptación al puesto de trabajo se debe hacer en cualquier edad, y con las necesidades específicas de la persona y el momento en que la requiere. Pero la edad no tiene por qué suponer una disminución de la capacidad laboral del trabajador.” (ENL, 6)*

##### 5.5. Estrategias de mentoring o similares

Al igual que en el anterior epígrafe, las respuestas negativas son unánimes en cuanto a este tipo de estrategias que ponen en valor y mejoran la utilización de la experiencia de los trabajadores sénior, ya sea para apoyar al nuevo trabajador en su incorporación a la organización o a un puesto de trabajo determinado u optimizando los procesos de adaptación al mismo. Existen múltiples herramientas de *mentoring* como la discusión, asesoramiento, *coaching*, formación, tutorización,..., que potencian el trabajo en equipo intergeneracionales.

Probablemente estas acciones estén siendo implementadas en las ENL consultadas, aún siendo desconocidas en términos técnicos, sin estar planificadas de modo adecuado para lograr los efectos positivos para los mentores y los mentados, que redundan en la mayor productividad laboral de todos los profesionales. Un ejemplo, se explica a continuación:

*“La experiencia es un grado, siempre que se ésta se traslade a las personas con menor edad y por consiguiente con falta de la misma, siempre será un valor añadido dentro de cualquier organización.” (ENL, 6)*

### *5.6. Selección y contratación por la edad. Trabajador sénior como valor añadido*

Referente a este asunto la mayoría de responsables de ENL manifiestan no aplicar criterios de edad en los procesos de selección y de contratación de profesionales en las mismas. De modo que no se observa el fenómeno del edadismo o viejismo –derivado del término inglés *ageism* (Butler, 1968)–, que es la discriminación por edad mediante la estereotipificación y discriminación contra personas o colectivos por motivo de edad, englobando así una serie de creencias, normas y valores que justifican este fenómeno de discriminación social. El edadismo es considerado como la tercera forma de discriminación contra las personas, tras el racismo y sexismo en Europa, según la Confederación Española de Organizaciones de Mayores (CEOMA).

Así, las ENL atienden a criterios de cualificación y experiencia profesional a la hora de contratar profesionales, salvo excepciones propias del servicio prestado y los usuarios del mismo, como se responde a continuación:

*“Las contrataciones se realizan en base a la experiencia profesional y adecuación al perfil solicitado independientemente de la edad.” (ENL, 13)*

*“Nuestros criterios de selección vienen establecidos por las características de los puestos a cubrir; son: titulación, experiencia e intereses profesionales específicos para trabajar en una ONG.” (ENL, 2)*

*“En los procesos selectivos se busca a la persona idónea sin tener en cuenta la edad, y desde un enfoque no discriminatorio. Se valoran las competencias, capacidades, aptitudes y actitud de la persona.” (ENL, 6)*

*“La selección se hace en virtud de competencias y perfil del puesto de trabajo, no según edad, excepto en el servicio de..., donde se intenta seleccionar a trabajadores de edades similares a los usuarios.” (ENL, 11)*

En cuanto al trabajador sénior como valor añadido, los responsables de las ENL afirman que este personal aporta valor añadido a los equipos técnicos de los que forman parte junto a compañeros júnior. Generalmente se valora la experiencia profesional, el conocimiento en la aplicación de los procedimientos de trabajo, el tratamiento a los usuarios/beneficiarios, las redes de contacto,..., además de contribuir a la mejora del clima laboral y el enriquecimiento humano en el seno de las organizaciones, como se indica a continuación.

*"...esas personas pueden contar con más experiencia en entidades del Tercer Sector lo que se puede traducir en un mejor conocimiento de la forma de trabajar, contactos, entre otros." (ENL, 13)*

También hay respuestas que no estiman este valor añadido, pues entienden que la edad no es un factor determinante para la realización del trabajo en sus organizaciones sociales.

*"No. Considero que la edad no tiene por qué ser un valor añadido pero tampoco que vaya en detrimento del trabajador o de su consideración en la entidad... Sólo cuando se valora la experiencia de determinados años en el puesto de trabajo." (ENL, 5)*

*"No es solo cuestión de edad, es un compendio de criterios que influyen en el valor que puede aportar un profesional." (ENL, 10)*

A pesar de las diferencias de consideración sobre el factor edad y el valor añadido, este epígrafe concluye con un comentario ilustrativo sobre la importancia de la edad en las ENL consultadas, evidenciando así la "huella generacional" de la experiencia del trabajador sénior que contribuye a reforzar la cultura de estas organizaciones.

*"...el aumento de edad es parejo a la adquisición de experiencia, ese aumento es una fuente de enriquecimiento para la entidad." (ENL, 4)*

### 5.7. Capacidad laboral al aumentar la edad de la plantilla profesional

Sobre la relación entre la capacidad laboral al aumentar la edad de los profesionales en las ENL, sus responsables responden que no existe tal correlación, pues entienden que está condicionado por las actitudes personales y las habilidades profesionales más que por la propia edad del trabajador.

*"...por la experiencia que tenemos con personas mayores de 45 años en nuestra entidad, no disminuye su capacidad laboral." (ENL, 5)*

Aunque el aumento de la edad en las personas pueda conllevar un deterioro físico y cognitivo, hay otras facultades humanas que se incrementan con el transcurso del tiempo como serían las capacidades emocionales, la denominada inteligencia emocional (Goleman, 1995). Este tipo de inteligencia se caracteriza por la capacidad de automotivación, perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, controlar los impulsos, diferir las gratificaciones, regular estados de ánimo propios, evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales, y la empatía y confianza en los demás. Así, el trabajador sénior aporta claves sobre la gestión de

las emociones en los equipos como valor añadido a estas organizaciones y beneficio personal en la vida cotidiana.

*“Sí, mucha experiencia y empatía con los usuarios ante la diversa y compleja problemática que plantean a diario.”* (ENL, 6)

*“...un valor añadido en cuanto a aportación de experiencia, capacidad de afrontar las dificultades de manera más serena, mayor estabilidad personal y emocional, mejor gestión del estrés laboral...”* (ENL, 3)

Puntualmente, algún responsable de ENL invierte esta posible correlación de disminución de la capacidad laboral al aumentar la edad de los profesionales, revelando lo siguiente:

*“En nuestra entidad creemos que ha aumentado la capacidad laboral con la edad.”* (ENL, 13)

En aquellos supuestos en los que se requiriesen herramientas de apoyo a determinados trabajadores sénior, algunas estas organizaciones sociales lo están aplicando con éxito para los equipos de profesionales y sus resultados en la acción social.

*“...hay también maneras de disminuir el impacto de esta disminución a través de herramientas de gestión del tiempo y de trabajo colaborativo.”* (ENL, 3)

#### 5.8. Gestión de la edad para optimizar la gestión de personas

Esta cuestión es relevante para conocer las valoraciones de las políticas de gestión de la edad como estrategia de optimización de las personas que componen en este caso, las ENL, al margen de su aplicación práctica como se comprueba a continuación.

*“No había pensado ni ejecutado ningún plan de trabajo y/o apoyos en función de la edad, pero me parece interesante.”* (ENL, 5)

*“Sí, pueden ofrecer a las personas mejores oportunidades en su vida profesional y mejorar la duración de la vida laboral y favorecer el intercambio de información y conocimiento con los trabajadores de más edad con los más jóvenes.”* (ENL, 13)

*“Una política de gestión de la edad, combinada con otros factores de diversidad pueden sin duda optimizar la gestión de personas, principal recurso de las entidades no lucrativas.”* (ENL, 3)

*“... es necesario tomar conciencia y adoptar políticas de gestión del empleo y de la edad, tanto a nivel de instituciones como de empresas, para la reconversión profesional de los trabajadores de mayor edad.”* (ENL, 6)

Tras estos comentarios resulta evidente que los responsables de las ENL consultadas valoren unánimemente la importancia del enfoque intergeneracional positivo. En concreto, se pone de manifiesto el trabajo en equipo de personas de distintas edades y generaciones, dado el contexto socio-demográfico de la sociedad actual, en este caso de la comunidad autónoma de Extremadura.

*"... son necesarias por los cambios generacionales que se están dando."* (ENL, 1)

*"Seguramente si, podríamos atraer talento y experiencia a los nuevos retos."* (ENL, 12)

Como se comentaba ante las respuestas a esta cuestión y otras anteriores relativas a la gestión de la edad, se concluye sobre la importancia de la gestión de la edad (*age management*) dado el incremento constante de la media de edad de los empleados y la también constante disminución del número de jóvenes, que intensifica la "guerra por el talento", obligando a contar con el talento experto como con el talento emergente dada las dificultades para un relevo generacional (Rosillo, 2017). De ahí la importancia de la gestión del conocimiento para favorecer la transferencia de ese saber que permanece en las organizaciones, si las personas están dispuestas a compartirlo y emplear en su desempeño profesional.

En resumen, hay necesidades detectadas, pero no hay información, ni formación sobre los modelos de gestión de la edad en este tipo de organizaciones, que las empresas si están ejecutando actuaciones para mantener talento y mejorar competitividad. Es imprescindible que los profesionales trabajen en equipo y cooperando entre sí, para conseguir el sentimiento de pertenencia a la organización por encima de la pertenencia a una determinada época o generación (Rosillo, 2017).

### *5.9. Transmisión intergeneracional de conocimiento entre voluntariado*

Hasta ahora las respuestas comentadas estaban relacionadas con la gestión de la edad de los trabajadores, es decir, los profesionales remunerados en las ENL, pero se introdujo una cuestión relativa al voluntariado para conocer igualmente los procesos y las herramientas de transmisión de conocimiento entre las personas que ejercen voluntariado en las mismas.

En ese sentido, no se observa variación alguna tras lo comentado, pues se denota la falta de experiencia profesional en gestionar el talento intergeneracional en escenarios organizativos de diversidad generacional. El voluntariado es seleccionado, acogido, motivado, acompañado, formado, participado y evaluado, sin distinción de edad en estas organizaciones sociales, como se indica a continuación.

*“Las personas voluntarias que entran en nuestra entidad tienen que participar en procesos de recepción y formación de voluntariado que están muy protocolizados, por lo que no suele tenerse en cuenta el factor edad.” (ENL, 4)*

*“...la acogida de voluntariado se realiza por procedimiento vinculado a la experiencia y no a la edad.” (ENL, 11)*

*“Nuestra entidad tiene unos procedimientos a la hora de realizar nuestras actividades que están al margen de la edad de los trabajadores.” (ENL, 9)*

En algunas respuestas de los responsables de las ENL consultadas manifiestan la necesidad de compartir espacios de encuentro e intercambio, aunque no estén protocolizados, teniendo en cuenta los valores de altruismo y generosidad que representan los voluntarios en este tipo de organizaciones que trabajan para mejorar las condiciones de vida de las personas más desfavorecidas por el sistema social.

*“...compartir actividades para que los nuevos voluntarios desde el primer momento perciban que su labor es incalculable y decisiva para mejorar la calidad de vida de las personas...” (ENL, 7)*

*“El voluntariado está integrado en el equipo de trabajadores y se favorece la transmisión intergeneracional, además de participar en la ejecución de los programas y las acciones...” (ENL, 6)*

*“Las personas voluntarias que entran en nuestra entidad tienen que participar en procesos de recepción y formación de voluntariado que están muy protocolizados, por lo que no suele tenerse en cuenta el factor edad.” (ENL, 4)*

Sobre este aspecto diré por otras investigaciones consultadas sobre el voluntariado (Cambero, 2015), que existe una tendencia social de incorporación de adultos mayores en distintas organizaciones de voluntariado en España, y también en Extremadura. Este fenómeno al alza supone que estas entidades deben estar preparadas para atender y adaptar las tareas de voluntariado a las circunstancias propias de las personas en tramos de edad tras la jubilación laboral, en la mayoría de los casos estudiados.

## **6. Conclusiones**

Tras la explicación de los modelos de gestión de la edad aplicados en otro tipo de organizaciones y el análisis de los datos obtenidos mediante los cuestionarios cumplimentados por los responsables de las ENL consultadas en Extremadura, se puede sintetizar las siguientes conclusiones:

- Convivencia y cooperación entre los trabajadores de diferentes grupos etarios, desde la igualdad manifiesta entre compañeros que trabajan en equipos intergeneracionales;

- Valoración positiva de los trabajadores mayores de 45 años en las ENL por su experiencia, conocimiento y habilidades a compartir con otros profesionales más jóvenes;
- No se optimizan las aportaciones de los trabajadores a la "competitividad" de la ENL, ni se mantiene el talento de los trabajadores mayores a través de diferentes herramientas de gestión de la edad;
- No protocolización de los procesos y las herramientas de transmisión de conocimiento entre personas de distintas edades y generaciones, que se realizan de forma espontánea sin evaluar los resultados de impacto organizativo;
- Falta de innovación social en los procesos de transferencia intergeneracional de información y conocimiento en estas organizaciones;
- Sin aplicación de medidas de desarrollo de las competencias y la cualificación profesional, ni adaptación de las condiciones laborales a trabajadores sénior;
- Valoración positiva de los trabajadores sénior como valor añadido en los equipos técnicos por la experiencia profesional;
- Sin correlación entre la capacidad laboral al aumentar la edad de los trabajadores en las ENL, pues sus responsables consideran que las actitudes personales y las habilidades profesionales condicionan más que la propia edad del trabajador.
- Escasa información y formación entre los directivos y responsables sobre la gestión de recursos humanos en las ENL debido al déficit de experiencia profesional en gestionar el talento intergeneracional;
- El voluntariado es seleccionado, acogido, motivado, acompañado, formado, participado y evaluado, sin distinción de edad en estas organizaciones sociales;
- En definitiva, un déficit en las políticas de gestión de la edad, a pesar de algunos conatos en la gestión del conocimiento y de la diversidad en estas organizaciones sociales en escenario de diversidad generacional.

Estas conclusiones confirman la hipótesis sobre la escasa presencia de la "huella generacional" en las ENL que operan en la comunidad autónoma de Extremadura. Sería interesante ampliar esta línea de investigación focalizada en el Tercer Sector en España para ponderar el impacto de la "huella generacional" en organizaciones cada día más complejas, diversas e interdependientes. Justamente se podría determinar la incidencia de las políticas de gestión, herramientas y procesos de intercambio de conocimiento entre las personas que desempeñan sus labores en las organizaciones sociales, ya sea como trabajadores como voluntarios.

Como se explicaba en esta investigación, las empresas están ejecutando estrategias de gestión de la edad que potencien las habilidades profesionales del trabaja-

dor sénior en interrelación con otros más jóvenes en contextos de diversidad generacional. Una muestra lo representa el aprendizaje a lo largo de la vida, es decir, la importancia que cualquier persona, en cualquier etapa de su vida, deba disponer de oportunidades de aprendizaje permanentes, a fin de adquirir los conocimientos necesarios para hacer realidad sus aspiraciones y contribuir a la sociedad. En tal caso, la formación continua en las empresas para mejorar las competencias profesionales en aras a una mayor productividad laboral y competitividad empresarial.

Las evidencias demuestran que la situación no es extrapolable al Tercer Sector, dado los resultados sobre la gestión de la edad en las ENL en Extremadura. Estas conclusiones deberían llamar la atención a los directivos y responsables de los recursos humanos de estas organizaciones sociales sobre la idoneidad de adoptar estrategias intergeneracionales en entornos dinámicos y adaptados que fomenten el aprendizaje entre personas de distintas cohortes de edad. La transferencia del conocimiento contribuye al desarrollo de las personas y a la dimensión de la formación y el aprendizaje permanente en las ENL que modelen las condiciones más favorables para multiplicar el impacto intraorganizativo y en las propias intervenciones socio-comunitarias.

Además del trabajo en equipo y el clima de trabajo, el tiempo, la participación y el compromiso de todos los miembros a pesar de su edad y antigüedad, otras circunstancias para lograr el éxito en la transmisión de conocimientos es el concepto bidireccional. Las ENL no sólo deben facilitar la transmisión de conocimientos de los empleados con más veteranos a los jóvenes, sino que éstos a su vez deben saber cómo transferir sus conocimientos para comunicarlos a sus mayores a través de las mejores vías posibles. Es importante aprovechar el conocimiento individual, ya sea de un junior o un sénior, para tomar decisiones estratégicas que favorezca la innovación organizativa.

Estos aspectos orientan hacia la profesionalización en la gestión de los recursos humanos en las ENL, aplicando políticas de gestión del conocimiento (*knowledge management*) o de capital intelectual que incrementan la capacidad de resolución de problemas, los procedimientos de trabajo, la evaluación de resultados o los indicadores de sostenibilidad organizativa, entre otros.

Hablando de profesionalización, otros aspectos –que no fueron objetivo de esta investigación– son la tasa de rotación y los modos de trasvase de poderes entre cargos directivos, es decir, el número de años en el desempeño de responsabilidades organizativas y los instrumentos de transmisión entre quienes lideran las ENL. Estos hechos condicionarían también las formas de gestionar las personas en estas organizaciones, pues podrían limitar o impedir cambios organizativos que cuestionasen el funcionamiento de las mismas y el liderazgo de sus directivos. Insisto, tal asunto no se refleja en los resultados del trabajo empírico pues no se incluyó como cuestión a tratar con los propios responsables de las ENL consultadas en Extremadura.

En definitiva, la cultura organizativa de las ENL requiere cambios que incorporen la gestión de la edad, la capacidad de rendimiento de los trabajadores sénior con el propósito de favorecer a quienes desempeñan sus labores técnicas como profesionales remunerados y a quienes son atendidos como ciudadanía en las intervenciones socio-comunitarias; sin olvidar, el voluntariado que colabora altruistamente en el desarrollo de la acción social, que también demanda procesos de participación en la gestión de las organizaciones sociales.

Concluyo con el siguiente pensamiento propio: La "huella generacional" es hoy, pero también pasado y futuro que necesitan puentes de unión entre personas y sus tiempos en la sociedad del conocimiento.

## 7. Bibliografía

- Alba, V. 1992. Historia Social de la Vejez. Barcelona: Ed. Laertes.
- Balardini, S.A. 2005 "¿Qué hay de nuevo viejo? Una mirada sobre los cambios en la participación política juvenil". *Nueva Sociedad*, nº 200, 96-107. Consulta 26 de julio de 2017 (<http://nuso.org/articulo/que-hay-de-nuevo-viejo-una-mirada-sobre-sobre-los-cambios-en-la-participacion-juvenil/>)
- Caballero, M. y Baigorri, A. 2013. "¿Es operativo el concepto de generación?". *Aposta: Revista de Ciencias Sociales*, nº 56 (enero-marzo 2013):3-47. Consulta 28 de julio de 2017 (<http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/mcg1.pdf>)
- Camero, S. 2015. Tesis doctoral "Ciudadanía y voluntariado sénior en la sociedad telemática. Estudio de AVIMEX como paradigma del envejecimiento activo e inclusivo en Extremadura". Universidad de Extremadura. Consulta 5 de julio de 2017. (<http://dehesa.unex.es/handle/10662/85/browse?value=Camero+Rivero%2C+Santiago&type=author>)
- Eurofound. 2012. Industrial relations and working conditions developments in Europe 2011. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Gómez, G. y López M.P. "Entendimiento entre generaciones: clave para el futuro de las empresas familiares" *Revista Inalde*, nº 43, 24-31. Consulta 3 de agosto de 2017. ([https://www.inalde.edu.co/fileadmin/Documentos/CENTRO\\_DE\\_MEDIOS/REVISTA/ARCHIVO/Revista\\_Inalde\\_43.pdf](https://www.inalde.edu.co/fileadmin/Documentos/CENTRO_DE_MEDIOS/REVISTA/ARCHIVO/Revista_Inalde_43.pdf))
- Harari, Y.N. 2015. Homo Deus. Breve historia del mañana. Madrid: Debate.
- INE. 2016. Proyecciones de Población 2016–2066. Madrid: INE.
- Innobasque. 2013. Guía para la gestión de la edad en las organizaciones de Euskadi. Zamudio: Agencia Vasca de la Innovación.
- Kets de Vries, M; Carlock, R; Florent-Treacy, E. 2007. Family Business on the Couch: A Psychological Perspective. London: John Wiley & Sons Ltd.
- Mintzberg, H. 2003. The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases. London: Pearson Education.
- Ortega y Gasset, J. 2012. En torno a Galileo. Madrid: Tecnos.
- Plataforma del Tercer Sector. 2014. "Análisis del Tercer Sector y su gestión interna de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres". Madrid. Plataforma del Tercer Sector.

tor. Consulta 1 de julio de 2017. (<http://www.plataformatercersector.es/sites/default/files/Igualdad%20de%20oportunidades%20PTS.pdf>)

Prensky, M. 2001. "Digital natives, digital immigrants". *On the horizon*. MCB University Press, vol. 9, núm. 5, October 2001.

Putnam, R. D. ed. 2003. El declive del capital social. Un estudio internacional sobre las sociedades y el sentido comunitario. Barcelona: Galaxia Gutemberg.

Recio, E., 2007. VIII Informe Randstad. Gestionar la edad en la sociedad del conocimiento. Barcelona: Instituto de Estudios Laborales (IEL) ESADE-Randstad.

## 8. Anexos

### **1) CORREO ELECTRÓNICO DIRIGIDO A RESPONSABLES DE ENL EN EXTREMADURA**

Estimado/a.....:

Comunicar que estoy desarrollando una investigación sobre la gestión de la edad en las personas que trabajan en las entidades no lucrativas (ENL) en Extremadura para comprobar el estado de conocimiento y aplicación de iniciativas que mejoren la gestión de los equipos compuestos por trabajadores de distintas edades y generaciones. Ya existen actuaciones que favorecen la capitalización del talento y la experiencia profesional del trabajador sénior mediante el intercambio intergeneracional de conocimiento en las organizaciones, principalmente en grandes empresas. Así, el objetivo de estudio es analizar si la denominada la "huella generacional" está presente en las ENL a través de la gestión de la edad como parte de la cultura organizativa en Extremadura.

Por esta razón, vuestra entidad ha sido seleccionada por criterios de presencia territorial e impacto de proyectos sociales, agradeciendo pudieras dedicar unos minutos en la cumplimentación del cuestionario adjunto, que quisiera enviaras a esta misma dirección de correo (.....) **hasta el próximo día 2 de julio de 2017**. Informar que los datos recibidos serán utilizados confidencial y exclusivamente para la presentación de este estudio.

Cualquier duda o ampliación de información al respecto, puedes contactar conmigo por ésta u otras vías comunicativas que conoces.

Gracias por la confianza y la atención para colaborar en el desarrollo de esta investigación, que permitirá mejorar en los procesos y herramientas de trabajo con personas de distintas edades y generaciones en las organizaciones sociales.

Cordialmente,

Fdo.....

## **2) CUESTIONARIO SOBRE LA GESTIÓN DE LA EDAD EN LAS ENTIDADES NO LUCRATIVAS EN EXTREMADURA**

DENOMINACIÓN de ENTIDAD:

RESPONSABILIDAD de quien cumplimenta el cuestionario:

1. ¿Cuál es la especialización de intervención social y el ámbito territorial de la entidad?
2. ¿Cuántos trabajadores/as están desempeñando sus tareas profesionales en Extremadura? (Indicar en números)
3. ¿Cuál sería la media aproximada de años que un trabajador/a desempeña sus tareas profesionales en la entidad? (Indicar en números)
4. ¿Cuál sería la edad media aproximada de los/as trabajadores/as de la entidad? (Indicar en números)
5. ¿Podría describir el clima laboral entre los/as trabajadores/as de todas las edades y generaciones en la entidad (2-3 líneas máx.)?
6. ¿Existe algún enfoque para la gestión de la edad entre las personas que trabajan en la entidad?
  - 6.1. Si responde afirmativamente, ¿podría indicar el enfoque intergeneracional aplicado (2-3 líneas máx.)?
7. ¿Existe algún proceso/herramienta de transferencia intergeneracional de conocimiento entre quienes trabajan en la entidad?
  - 7.1. Si responde afirmativamente, ¿podría explicar algún proceso/herramienta de transferencia intergeneracional de conocimiento? (2-3 líneas máx.)
8. ¿Se potencia el desarrollo de competencias profesionales entre los/as trabajadores/as de más edad (mayores de 45 años) en la entidad?
  - 8.1. Si responde afirmativamente, ¿podría describir tal proceso de desarrollo de competencias profesionales? (2-3 líneas máx.)?
9. ¿Podría explicar si desarrollan estrategias de *mentoring* o similares entre trabajadores/as de mayor edad con los de menor en la entidad? (2-3 líneas máx.)
10. ¿Se aplican medidas de adaptación de tareas y condiciones laborales a los/as trabajadores/as mayores de 45 años? (2-3 líneas máx.)
11. ¿Se aplican procesos de selección y contratación no discriminatorios por la edad en la entidad? (2-3 líneas máx.)
12. ¿Considera que la contratación de personas de más edad puede suponer un valor añadido para la entidad? ¿Por qué? (2-3 líneas máx.)

13. ¿Considera que disminuye la capacidad laboral al aumentar la edad, según la experiencia en la entidad? ¿Por qué? (2-3 líneas máx.)
14. ¿Considera que las políticas de gestión de la edad pueden optimizar la gestión de personas (recursos humanos) en la entidad? ¿Por qué? (2-3 líneas máx.)
15. Si su entidad cuenta con voluntariado, ¿se aplican procesos/herramientas de transmisión intergeneracional de conocimiento entre los mismos? (2-3 líneas máx.)

**GRACIAS POR SU ATENCIÓN.**

**IMPORTANTE: Enviar este cuestionario cumplimentado a la dirección de correo (.....) hasta el próximo día 2 de julio de 2017.**

### **3) RELACIÓN DE ENL PARTICIPANTES EN LA INVESTIGACIÓN**

A continuación, se expone la denominación de las ENL participantes en la investigación tras cumplimentar el cuestionario que recibieron cada uno de sus responsables. Con la finalidad de preservar la confidencialidad de la información suministrada no se relacionan estas ENL con el análisis de los resultados expuestos en este artículo.

- AEXPAINBA-Fundación Magdalena Moriche
- Aprosuba 8
- ASDE-Scouts de Extremadura
- Asociación Oncológica de Extremadura
- Banco de Alimentos de Badajoz
- Cocemfe-Badajoz
- Comité Antisida de Extremadura
- Fundación Atenea
- Fundación Ciudadanía
- Fundación Secretariado Gitano de Extremadura
- Fundación Sorapán de Rieros
- Mujeres en Zona de Conflicto-Badajoz
- Plena Inclusión Extremadura
- YMCA Extremadura

Se trata de un conjunto de organizaciones sociales que intervienen en distintos campos de la acción social en Extremadura, desde personas con discapacidad intelectual, física y/o orgánica, mujeres, niños y jóvenes, etnia gitana, enfermos de VIH, cáncer o salud mental, etc. Cada una de estas ENL son referencia en la implementación de programas especializados con los colectivos sociales mencionados en materia de inclusión social en el territorio extremeño. De ahí, las máximas garantías de validez y fiabilidad en cuanto a la información aportada a través de los cuestionarios registrados durante el proceso de trabajo empírico.

## ARTICULOS/ARTICLES

Universidades Promotoras de la Salud en México: el caso de la Universidad de Sonora / Health Promoting Universities in México: the case of University of Sonora Yanira Valle Hernández y Catalina A. Denman Champion .....	Págs 9-30
Gestión de la edad en las ENL en Extremadura: la "huella generacional" / Age management within the NPOs in Extremadura: the "generational footprint" Santiago Cambero Rivero .....	Págs 31-57
El trabajo social comunitario ante la vulnerabilidad urbana: un estudio documental de regeneración de barrios / Community social work before urban vulnerability: documentary study socio-urbanistic regeneration Juan David Gómez-Quintero, Antonio Eito Mateo, Jesús Domínguez Sanz y M <sup>a</sup> Carmen Martínez Molina .....	Págs 59-79
Outcomes of a psychosocial treatment of women affected by intimate partner violence / Resultados del tratamiento psicosocial a mujeres afectadas por la violencia íntima de pareja Trinidad Donoso-Vázquez y Anna Velasco Martínez .....	Págs 81-101
Metodología didáctica y modelos pedagógicos en la enseñanza preuniversitaria de la Comunidad de Madrid / Didactic methodology and pedagogical models in pre-university education of Community of Madrid Eduardo López Bertomeo y Ángel Luis González Olivares .....	Págs 103-124
Las transferencias intergeneracionales en España y Andalucía. Una primera aproximación al estudio de los factores explicativos en el cuidado de los nietos / Intergenerational transfers in Spain and Andalusia. A first approach to the study of explanatory factors in the care of grandchildren Marta Ortega Gaspar y Mercedes Fernández Alonso .....	Págs 125-140
Relatos de vida de personas sin hogar en la ciudad de Barcelona: desafiliación social y salud / Life stories of homeless people in the city of Barcelona: social disaffiliation and health María Virginia Matulić Domandžić, Irene De Vicente Zueras y Jordi Caís Fontanella .....	Págs 141-157
La comunicación en mediación social y su oportunidad para el desarrollo comunitario / Communication in social mediation and its opportunity for Community Development Emilia Iglesias Ortuño, Enrique Pastor Seller y Luis Miguel Rondón García .....	Págs 159-184

## RESEÑAS/REVIEWS

Amaya Ituarte Tellaeche (coord.). (2017). Prácticas del Trabajo Social Clínico / Clinical Social Work Practices (por Arantxa Hernández Echegaray) .....	Págs 185-188
Enrique Pastor Seller (ed.). (2017). Sistemas y políticas de bienestar, una perspectiva internacional / Welfare systems and policies, an international perspective (por Jesús Manuel Martínez Serrano) .....	Págs 189-193