

AMO Theory of Performance



$$P = f(A, M, O)$$

$$P = A * M * O$$

Performance

Ability

(Knowledge,
Skills, Abilities)

Motivation

(Willingness)

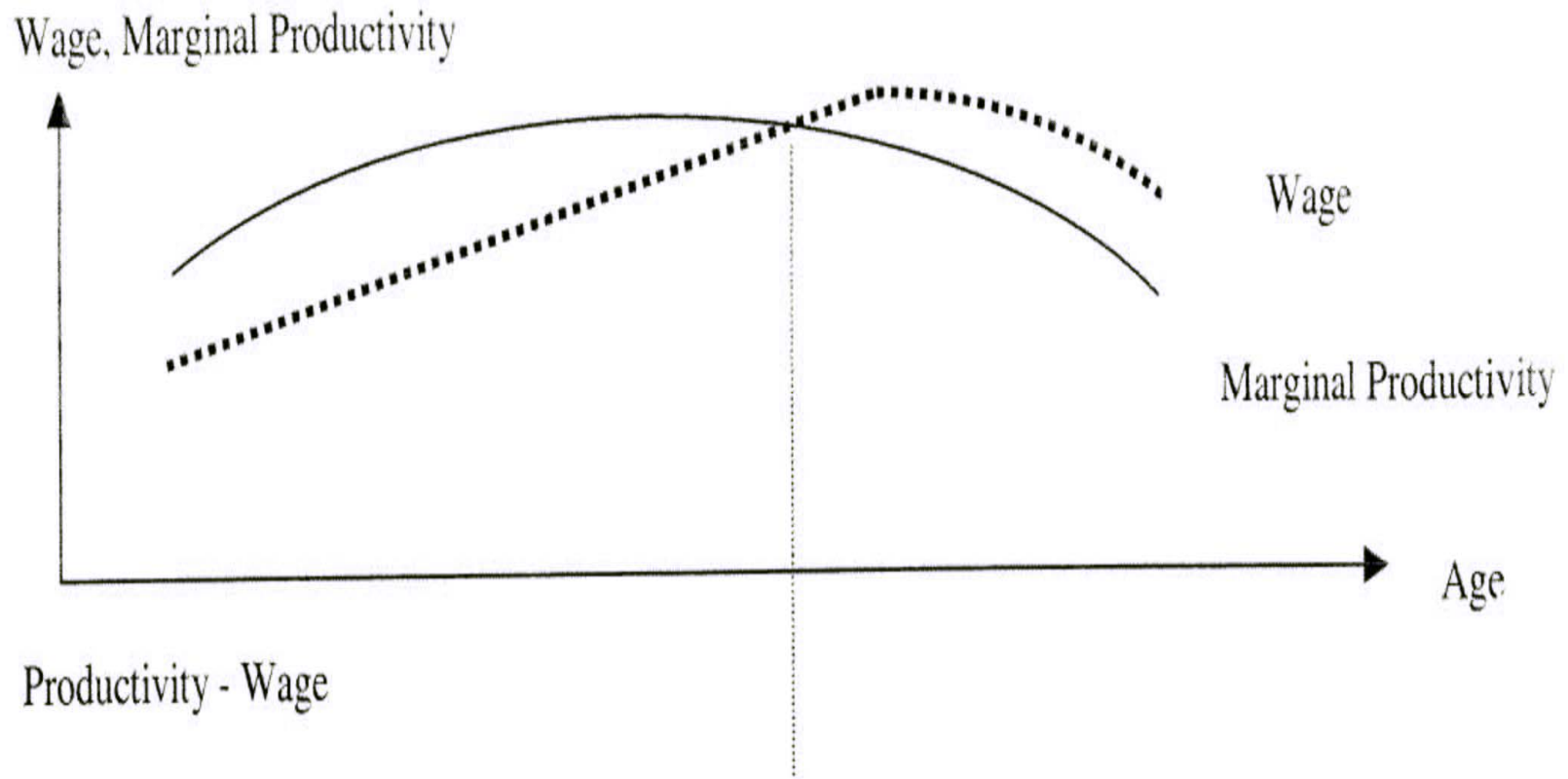
Opportunity

(Environmental
factors, support
and avenues for
performance)

EVOLUCION DE LAS CAPACIDADES PARA EL TRABAJO EN FUNCION DE LA EDAD



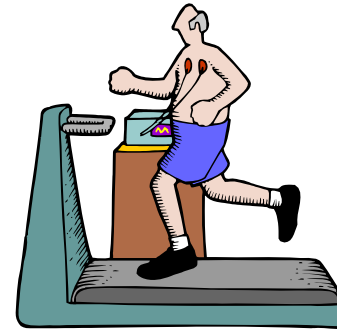
Figure 3.) Stylized Presentation of Productivity- and Wage-Variation across the life span, based on Lazear (1979) and Jackson (1998).



„Abilities“ of Older Workers

Development over the life span of dimensions relevant for performance

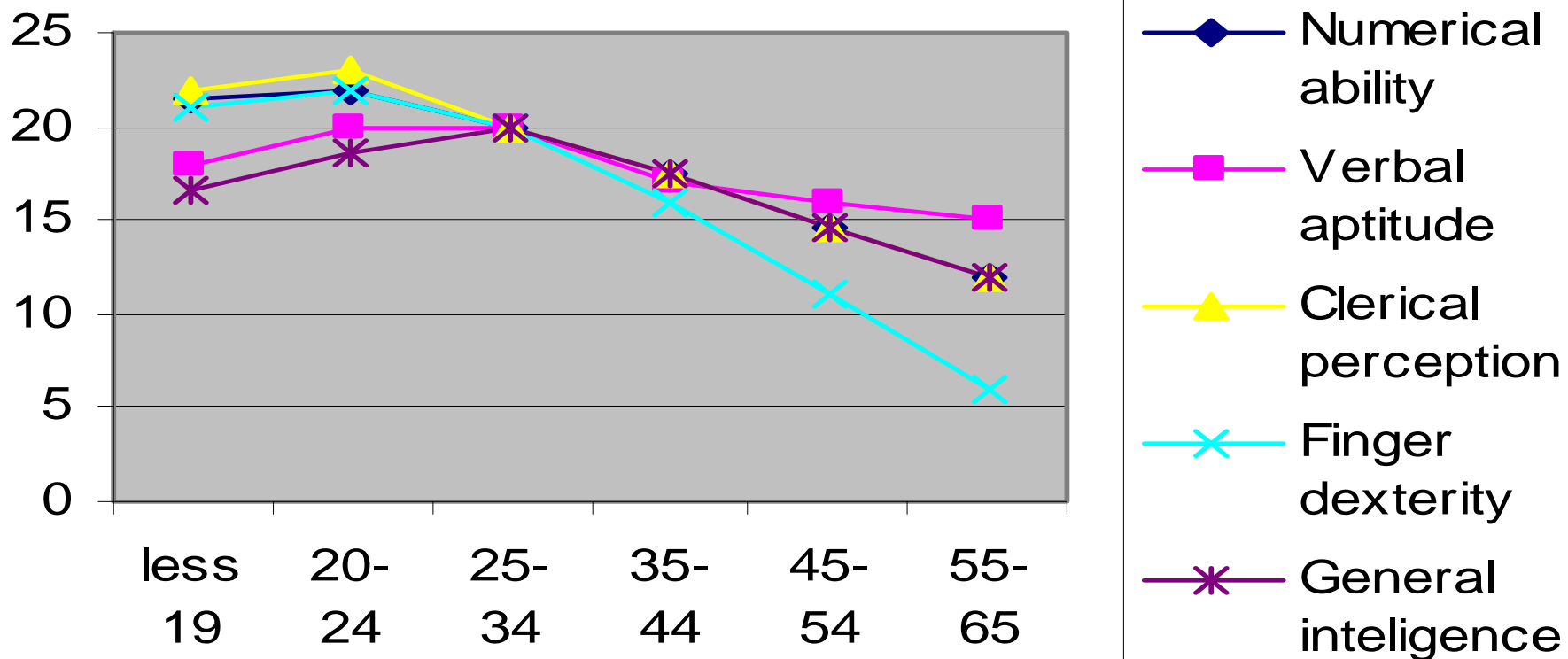
- **Physiological / biological aspect:** physical strength, sensory development, health, motor skills



- **Psychological aspect:** intelligence, knowledge, skills



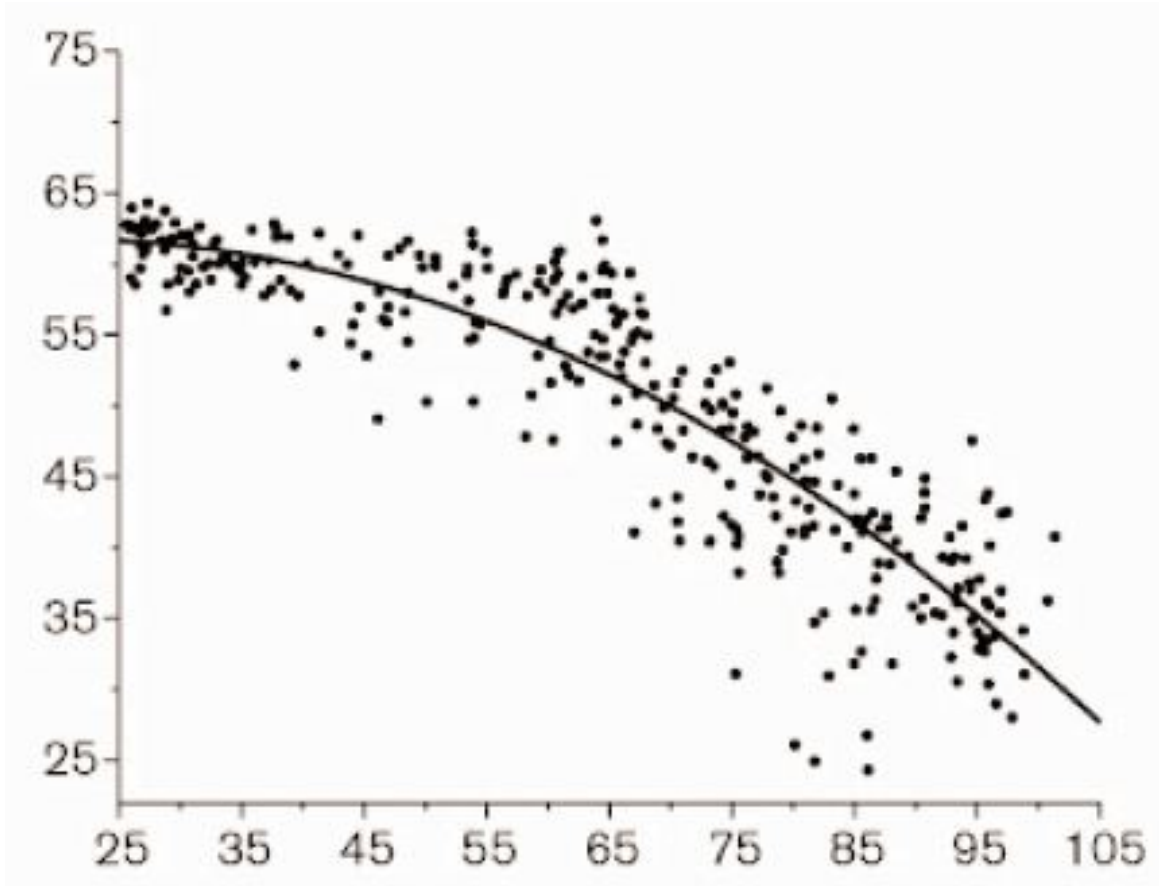
Niveles relativos de habilidades comparados con los de la franja 25-35 años (general aptitude test battery)



„Abilities“ of Older Workers



Physiological Changes: Hearing



Composite measures of hearing are shown for 315 individuals ranging in age from 25 to 101 years. Results are expressed in the standardized T-score metric (i.e. $M = 50$, $SD = 10$). “Hearing” represents pure tone audiometry at eight frequencies ranging from 0.25 to 8.0 kHz.

Source: Grady & Craik (2000). Changes in memory processing with age, *Current Opinion in Neurobiology*, 10, 224-231.

„Abilities“ of Older Workers

BUT: Large differences between individuals!

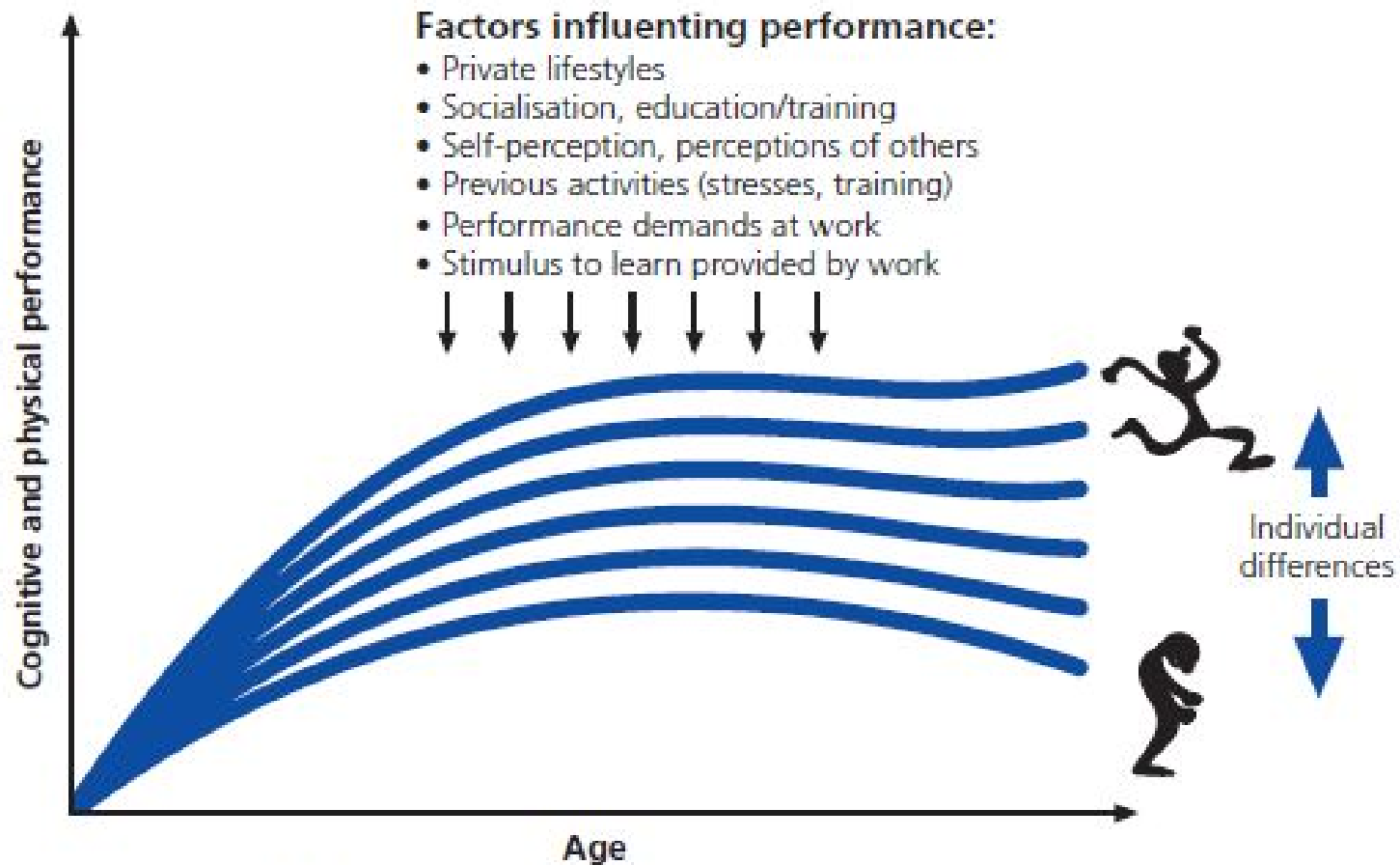
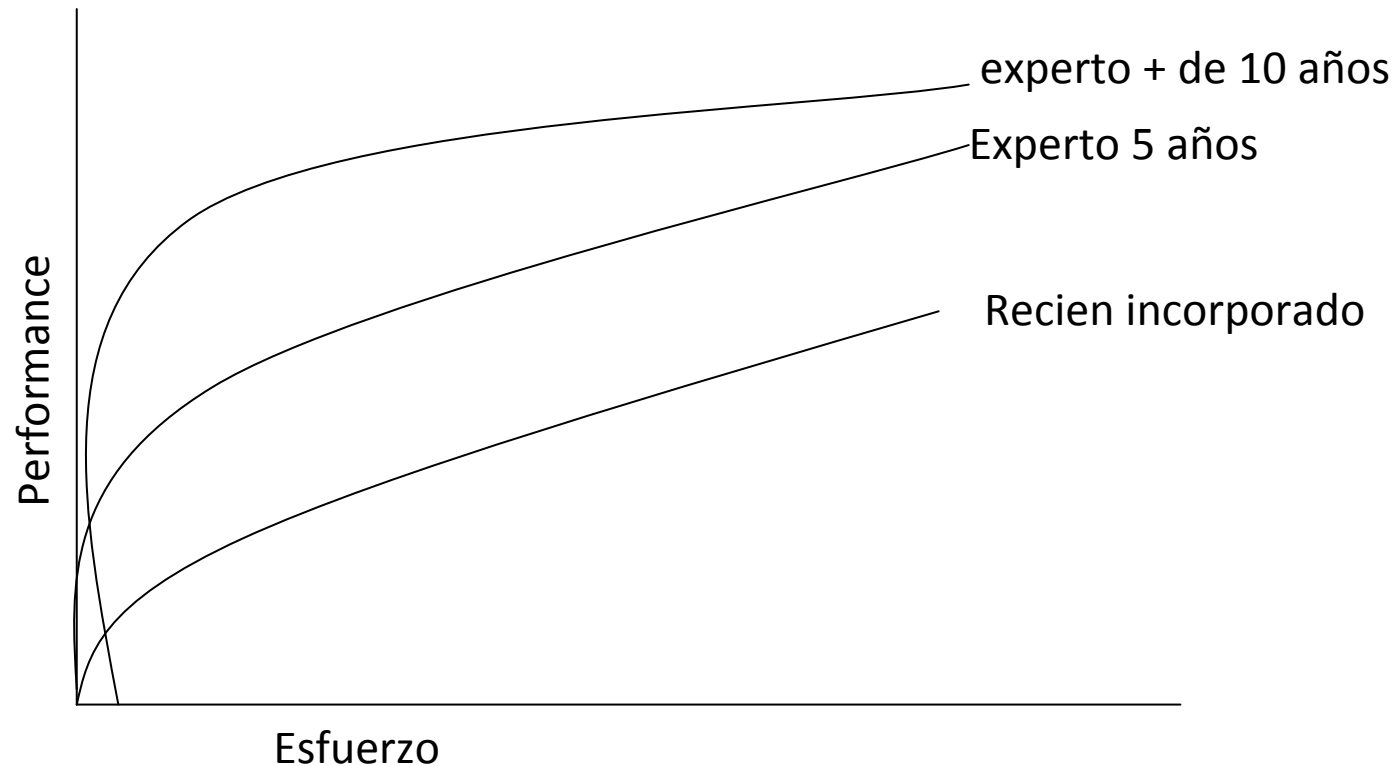


Fig. 27: Individual differences in the development of work performance with increasing age.
Source: Fraunhofer IAO (Buck 2002)

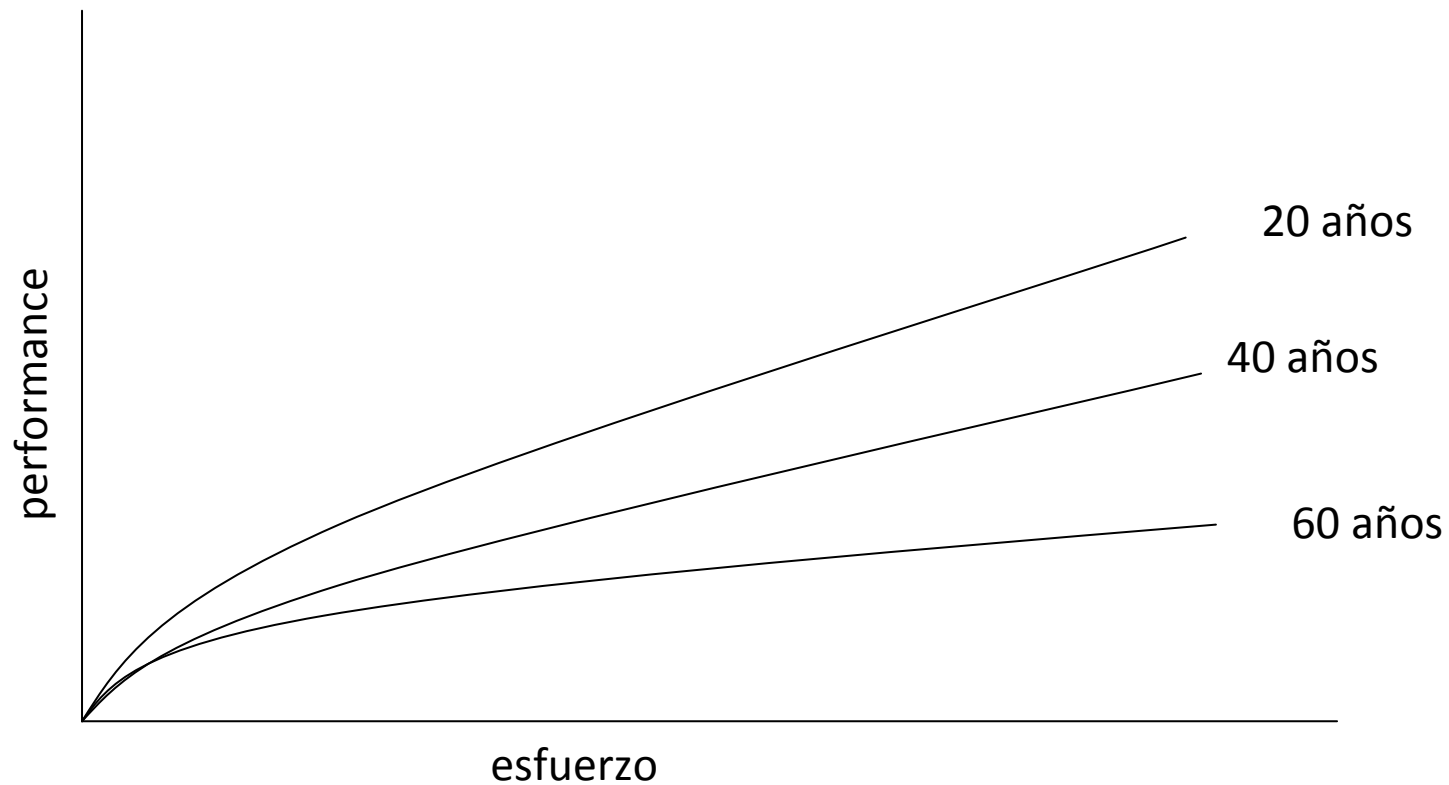


Anatoly Karpov, nacido en 1951. Campeón del mundo en el 1975 (24 años)
Hoy (64 años) ocupa el puesto 150 en la lista de la FIDE

CAMBIOS EN LA CURVA ESFUERZO-PERFORMANCE RELACIONADOS CON LA EDAD (EXPERIENCIA) EN TAREAS PRINCIPALMENTE ASOCIADAS CON HABILIDADES INTECTUALES CRISTALIZADAS



CAMBIOS EN LA CURVA ESFUERZO-PERFORMANCE RELACIONADOS CON LA EDAD EN TAREAS PRINCIPALMENTE ASOCIADAS CON HABILIDADES INTELLECTUALES FLUIDAS



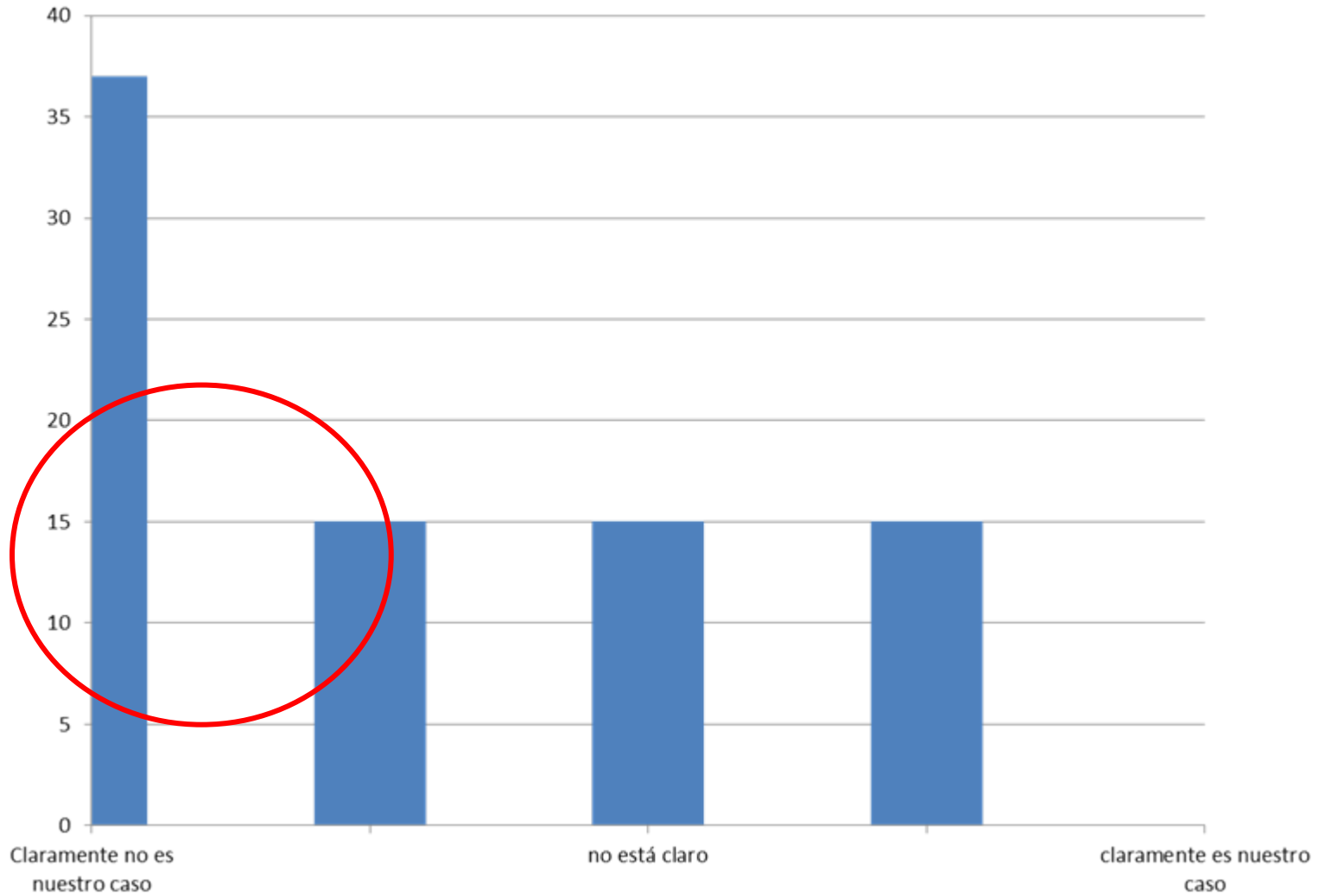
ANEXO: ENCUESTA GTM



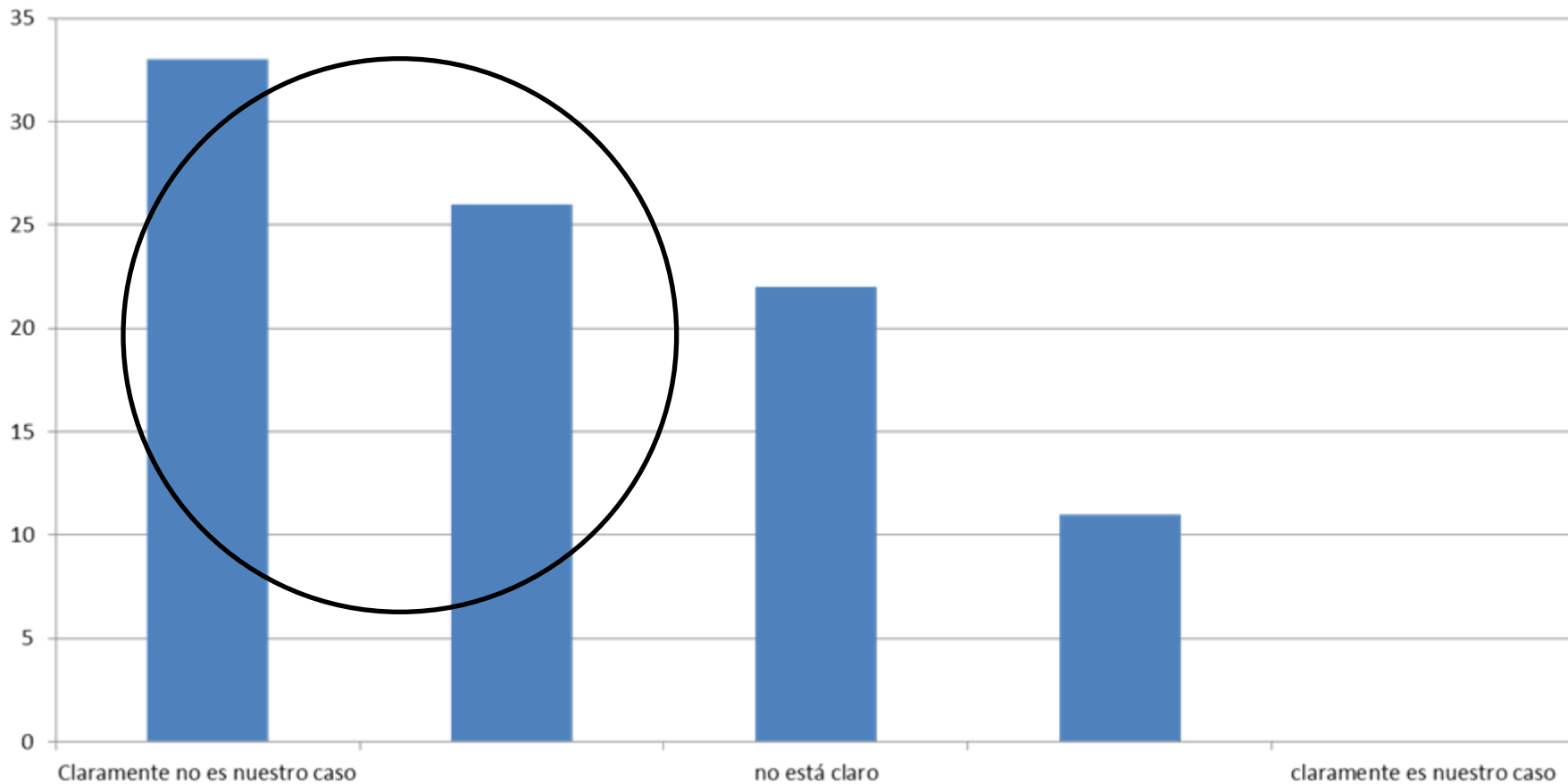
**RESULTADOS BÁSICOS DE LA ENCUESTA SOBRE LA
GESTIÓN DE PERSONES MAYORES (GTM). INSTITUTO DE
ESTUDIOS LABORALES ESADE 2010**



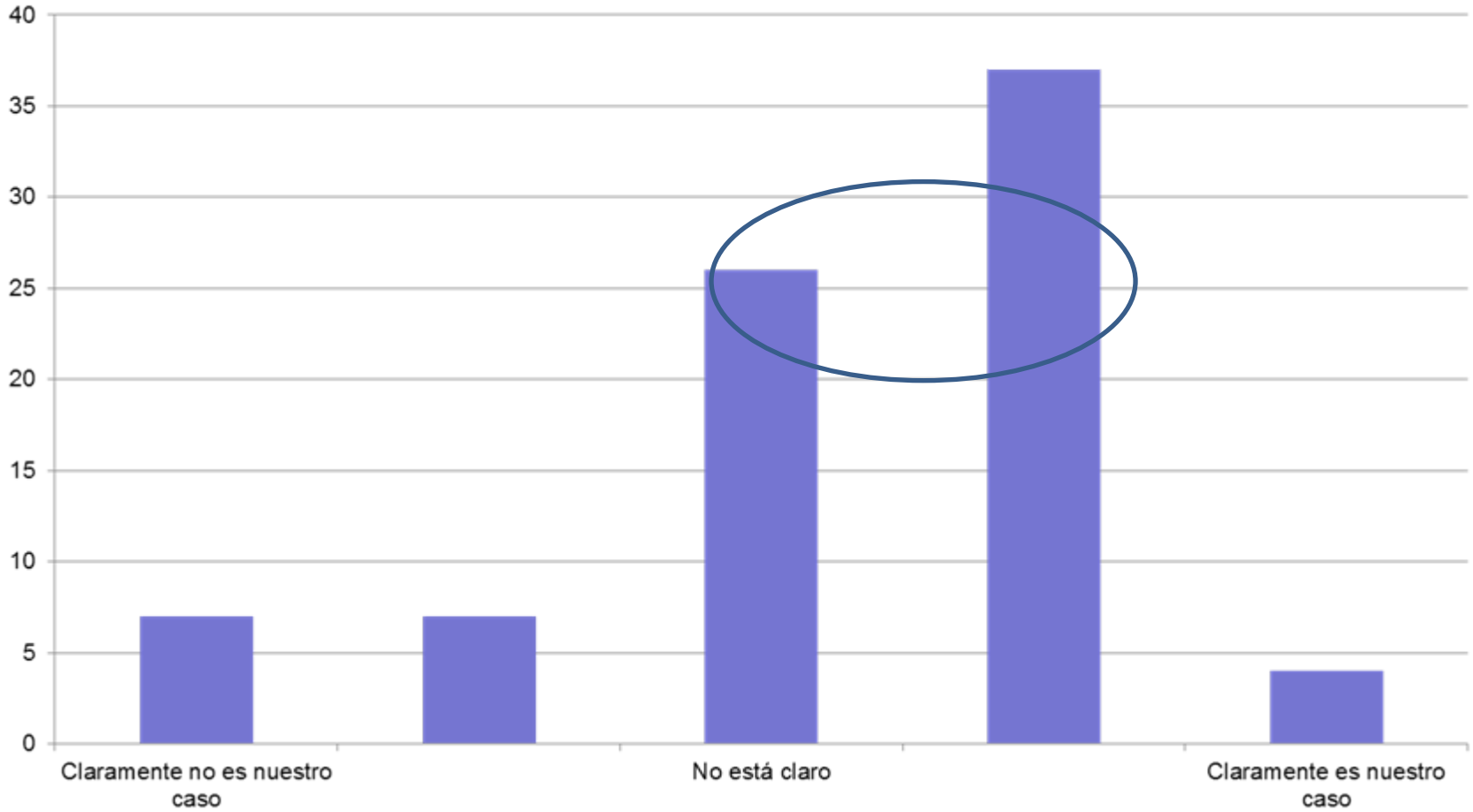
Mi organización tiene una estrategia clara de gestión de los trabajadores mayores



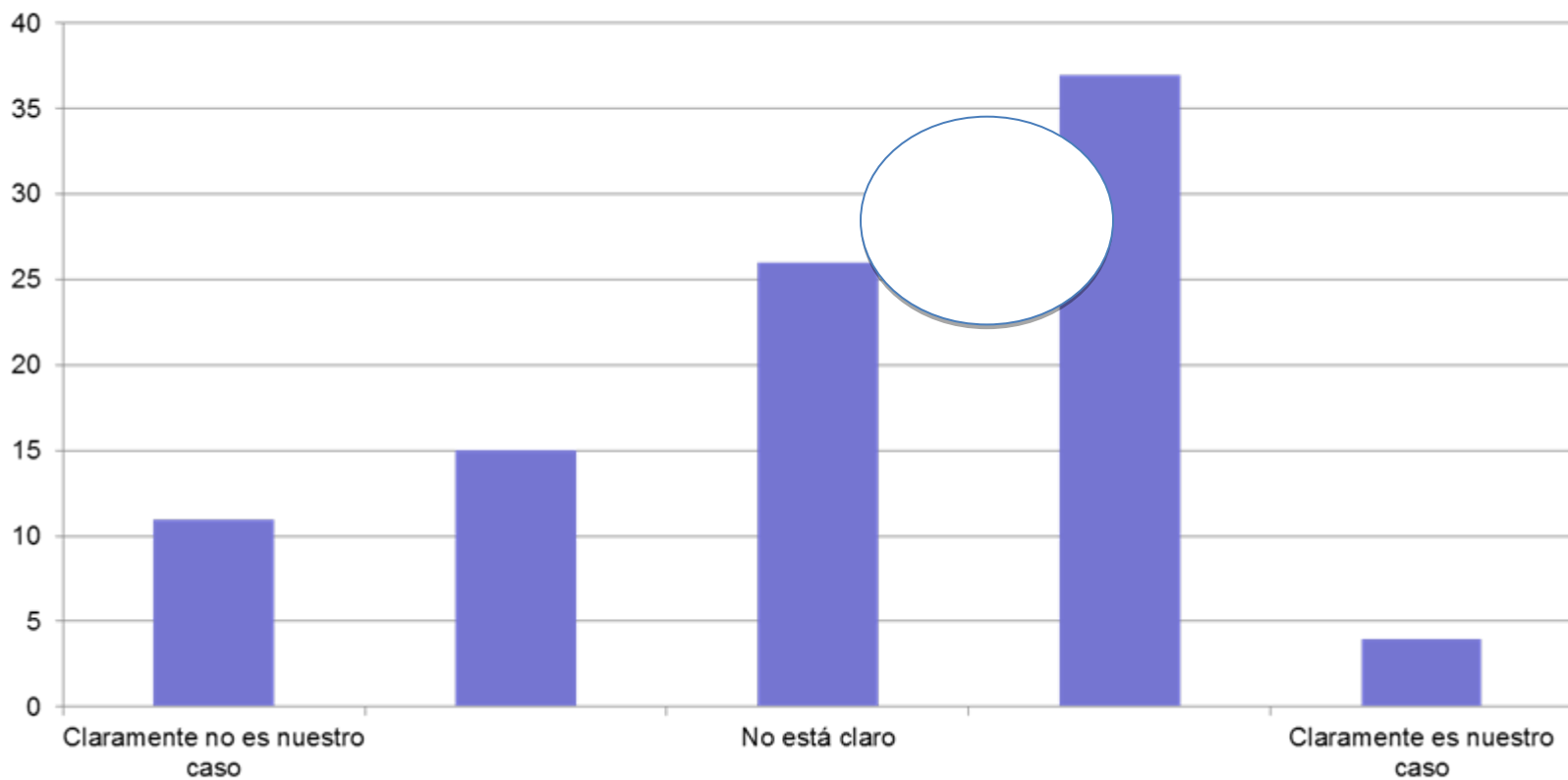
En mi organización se hace un seguimiento de los cambios en habilidades y competencias de los Trabajadores Mayores para mejorar su aportación al trabajo



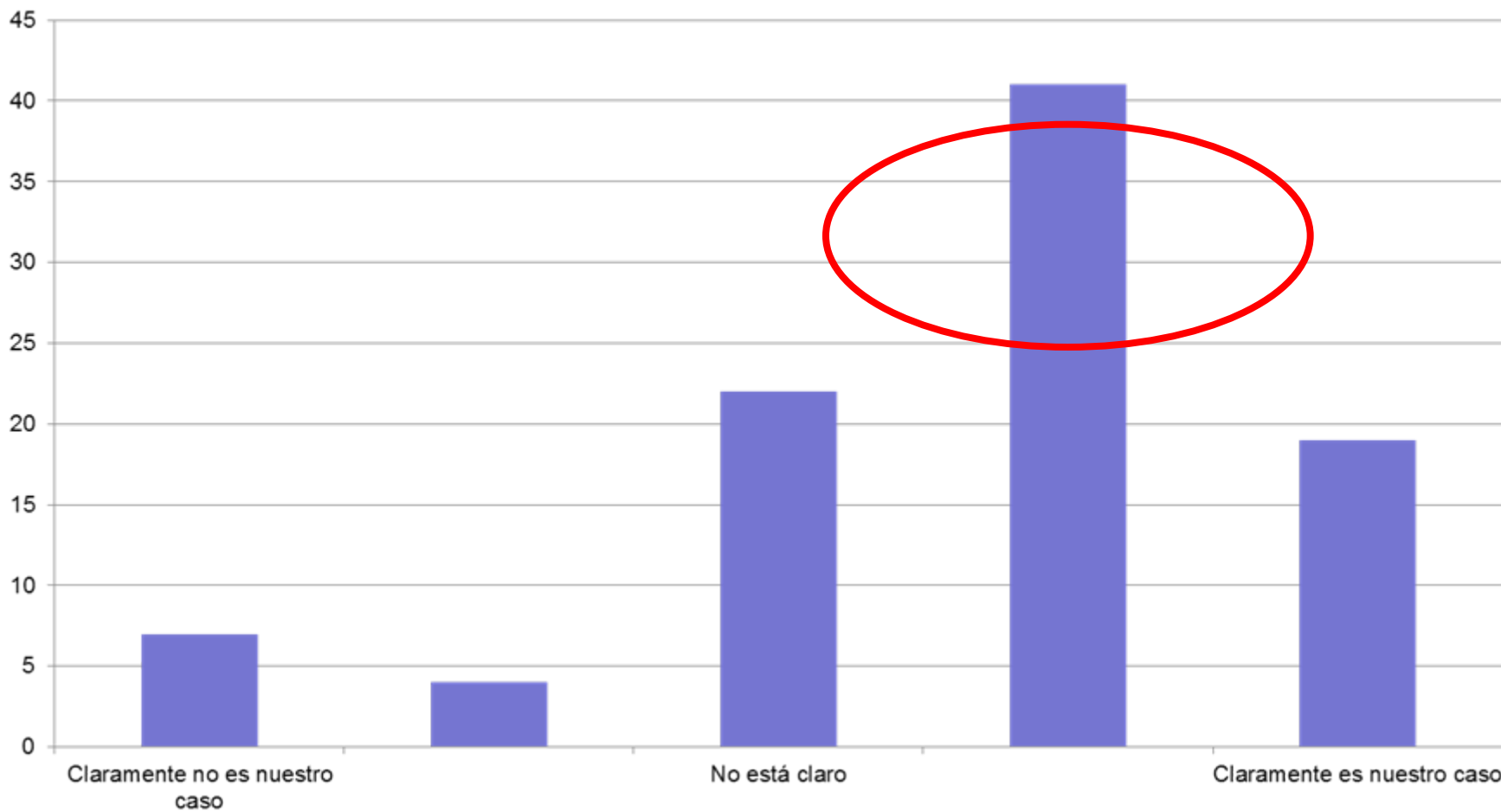
SON MAS ESTABLES Y FIABLES



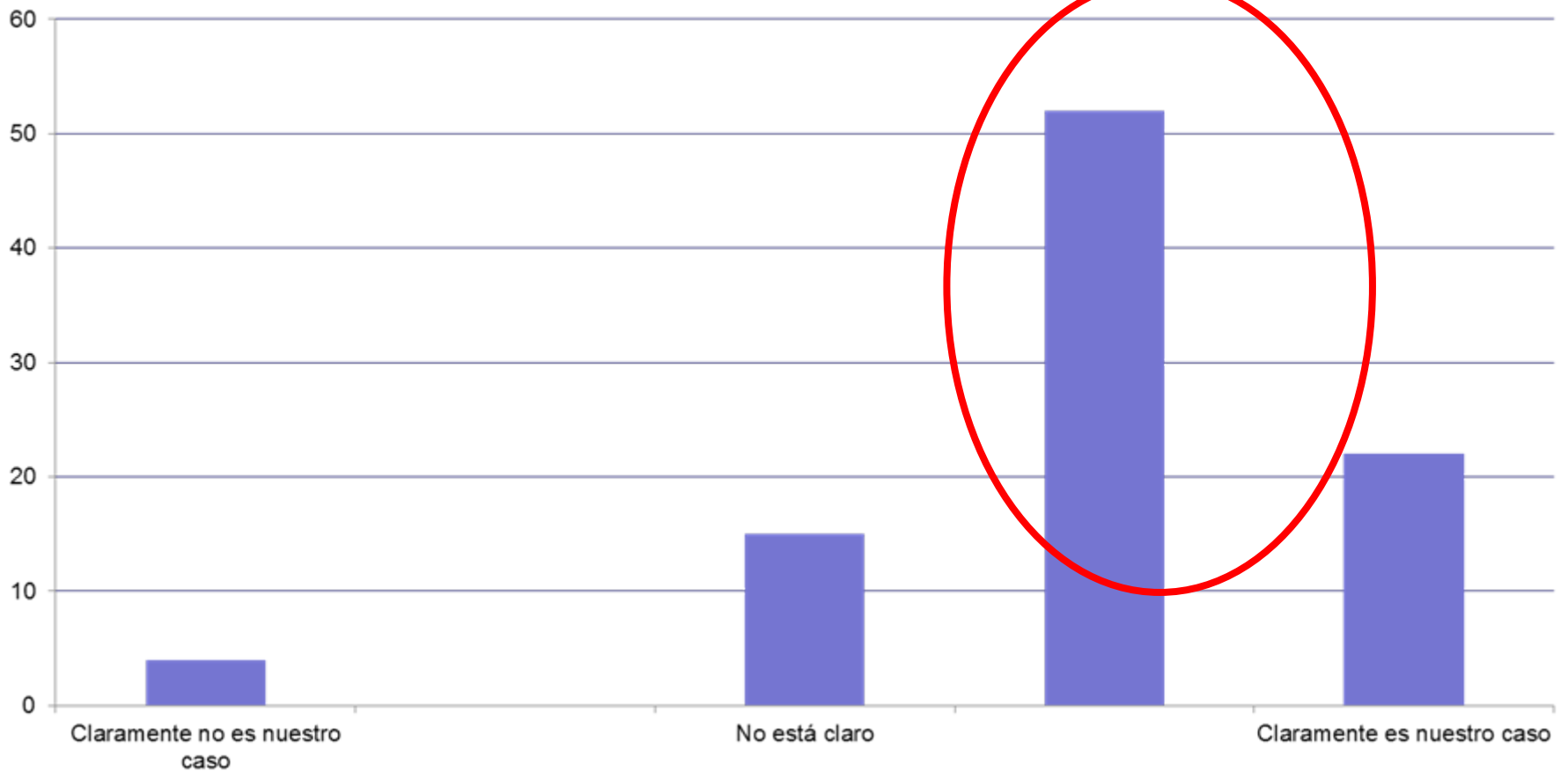
SU COMPORTAMIENTO ES MAS ÉTICO



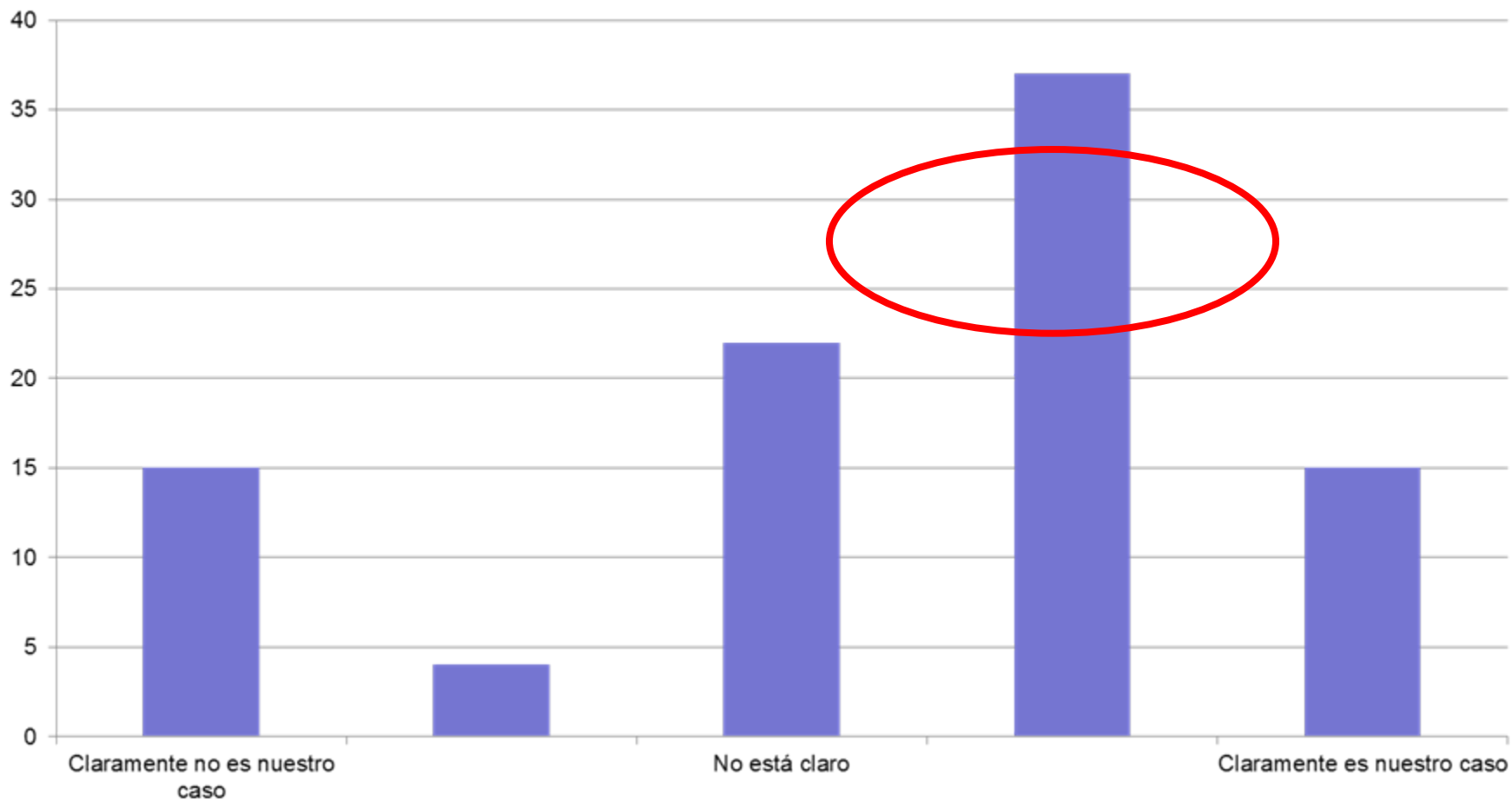
TIENEN BUENAS RELACIONES CON LOS CLIENTES



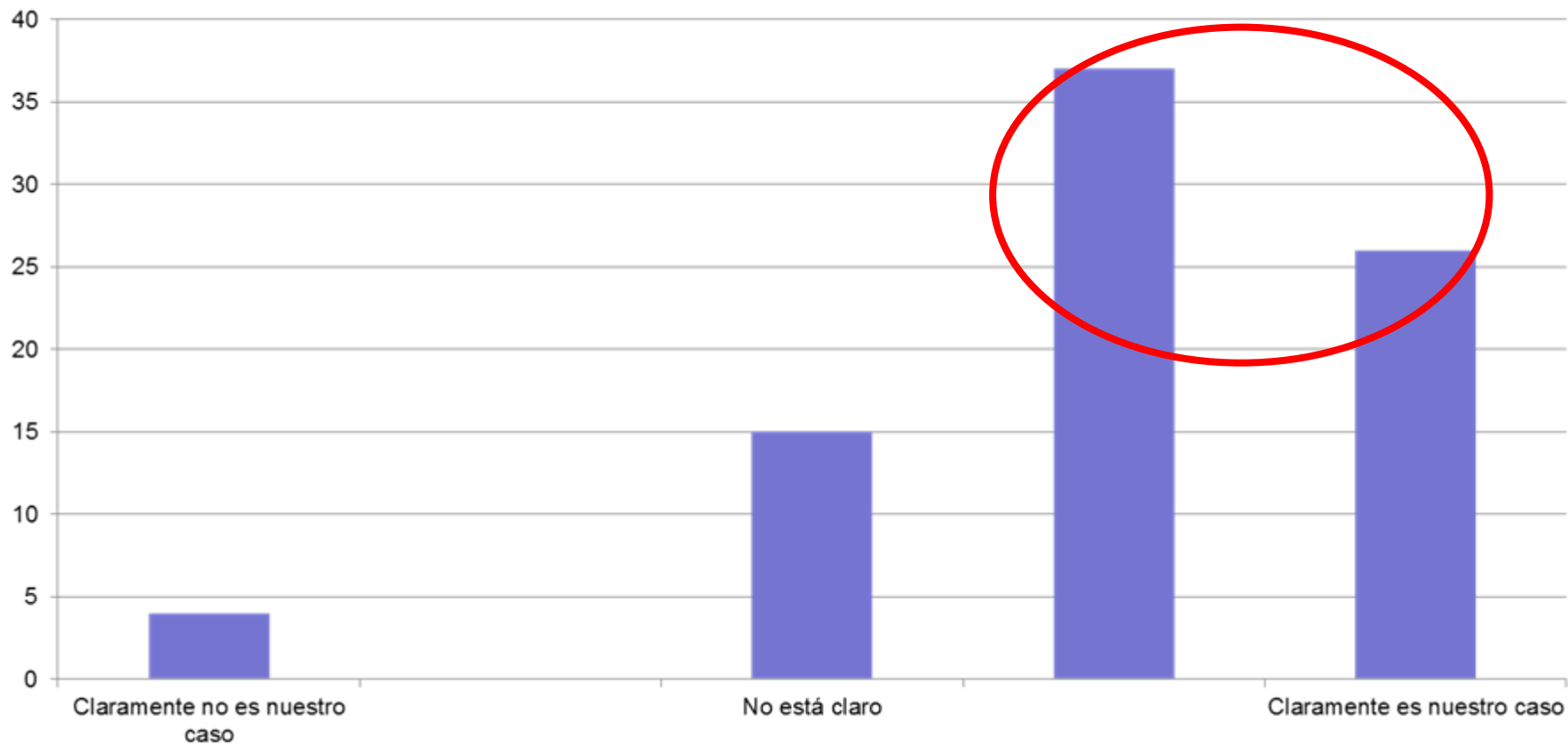
SON FUENTE DE CONOCIMIENTOS



FORMAN PARTE DE REDES INFORMALES VALIOSAS PARA LA ORGANIZACIÓN

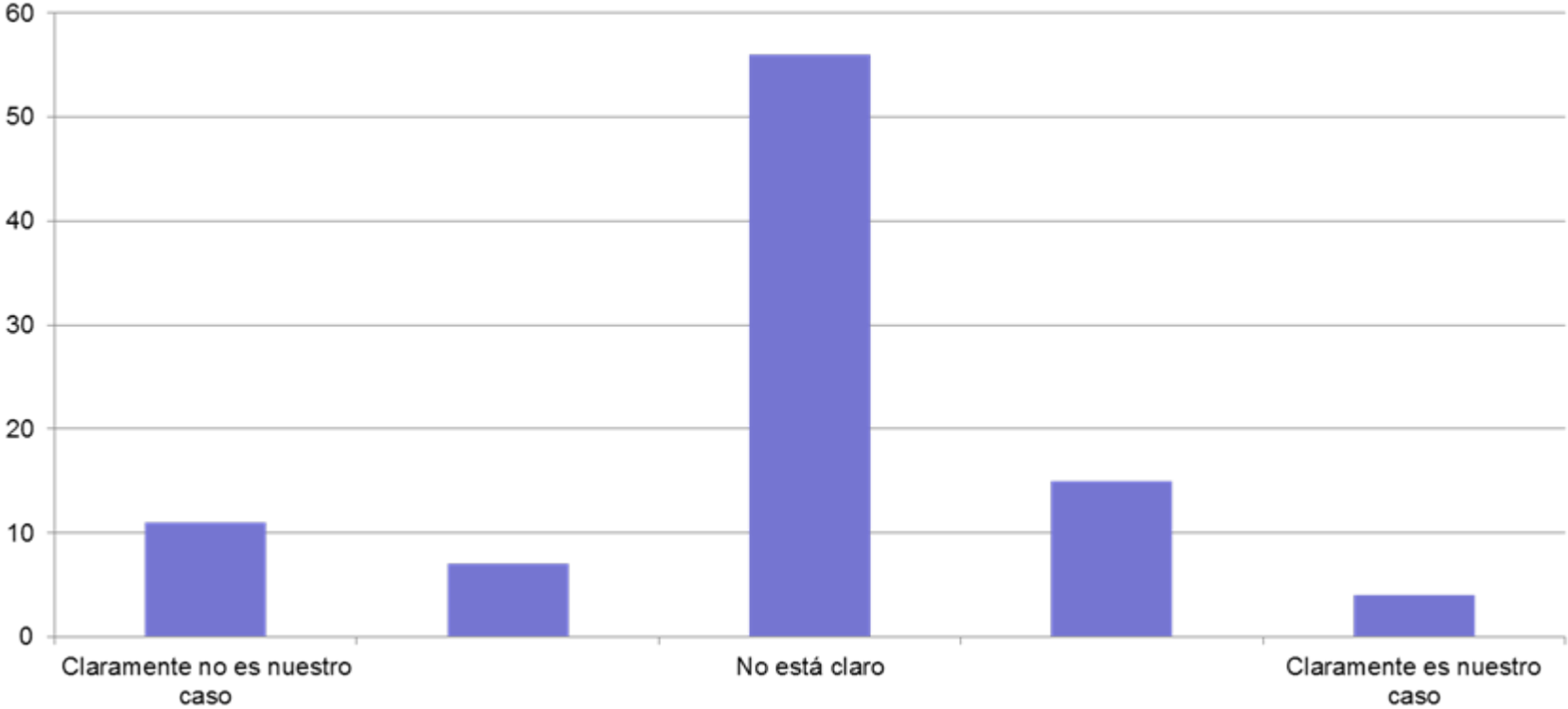


SON DEPOSITARIOS DE CONOCIMIENTOS VALIOSOS QUE NO CONSTAN POR ESCRITO NI EN FORMA EXPLICITA

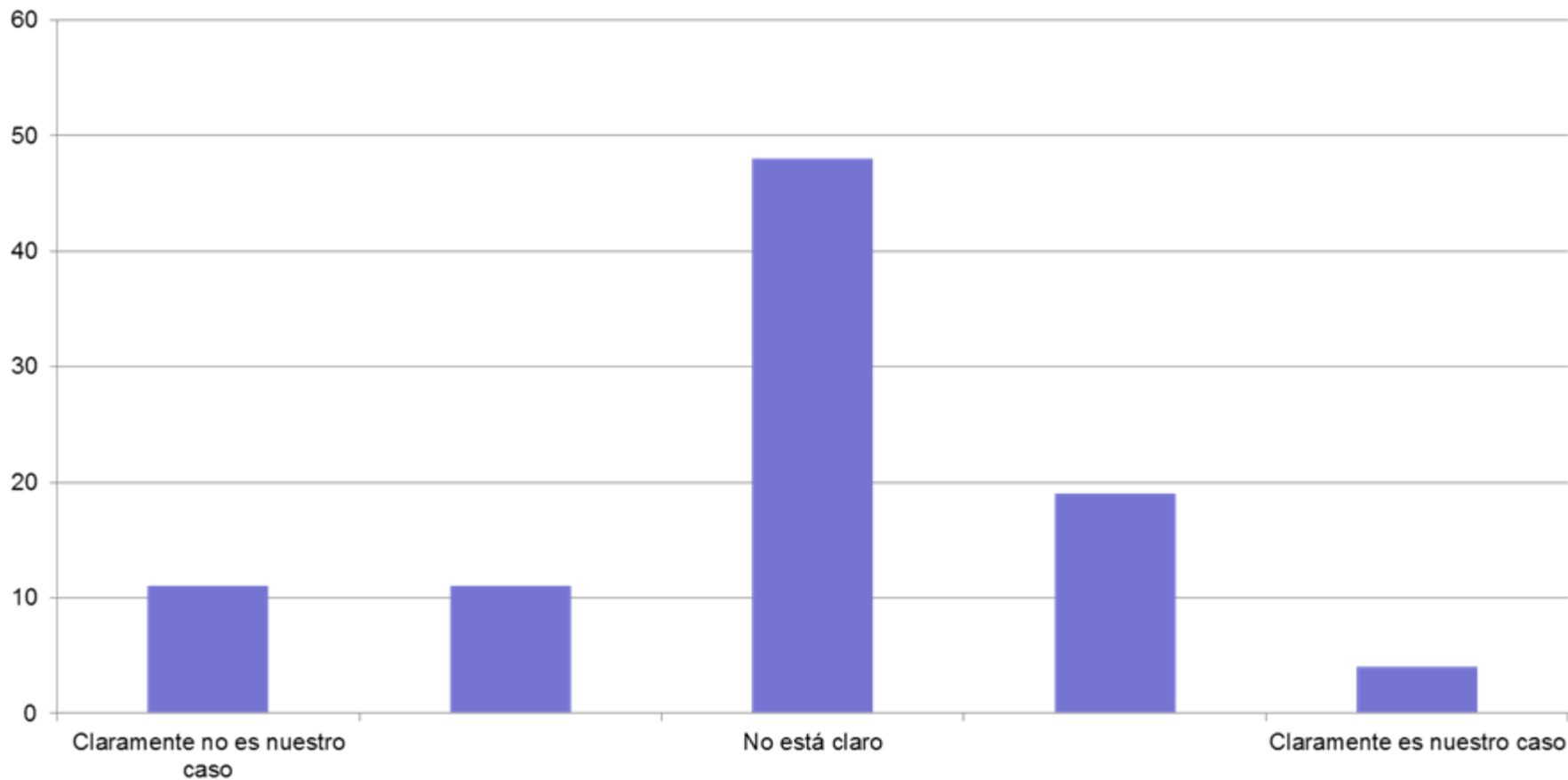




AYUDAN A MEJORAR EL CLIMA DE TRABAJO

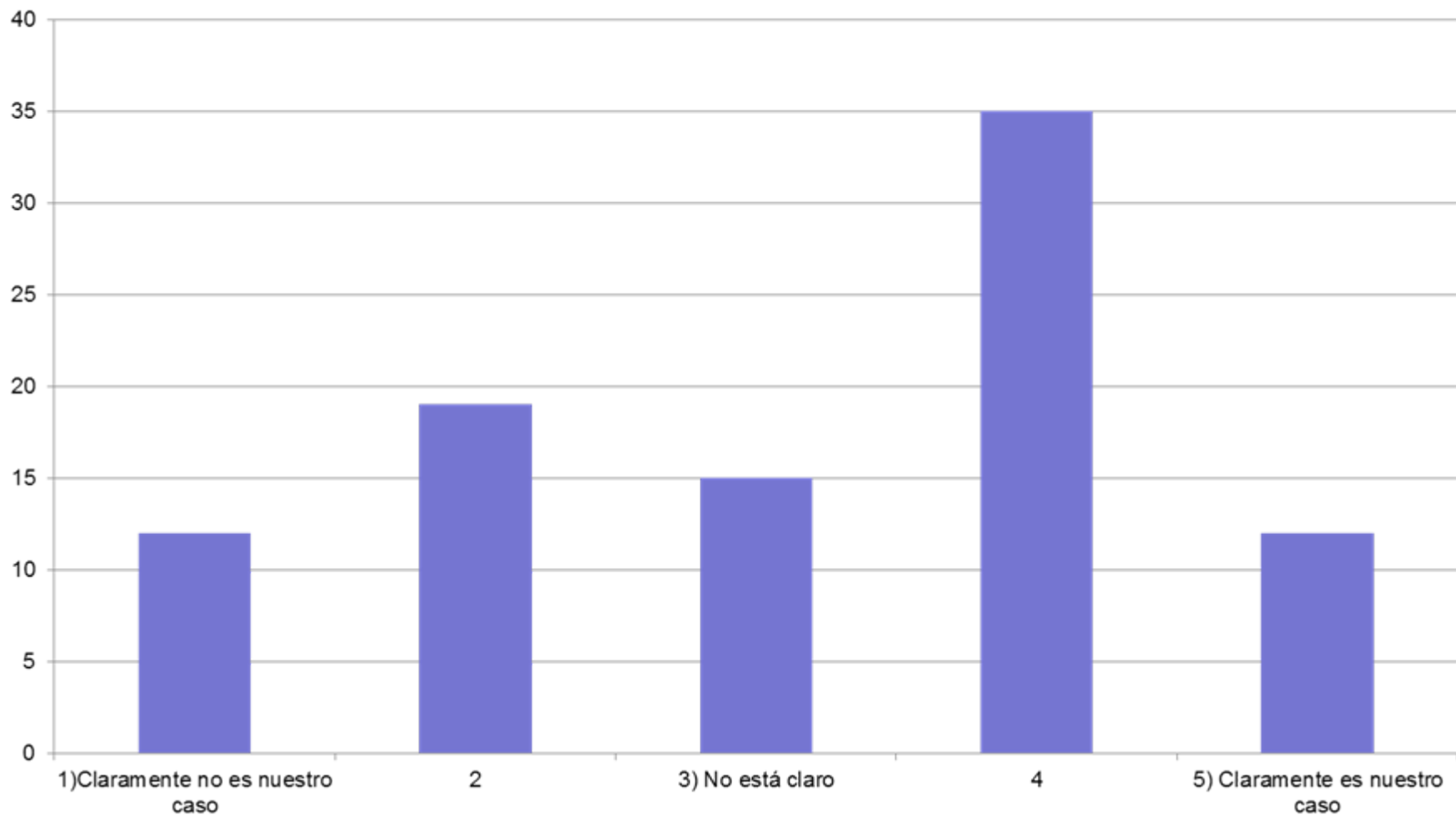


AYUDAN A INTEGRAR EN LOS EQUIPOS A LOS TRABAJADORES MÁS JOVENES

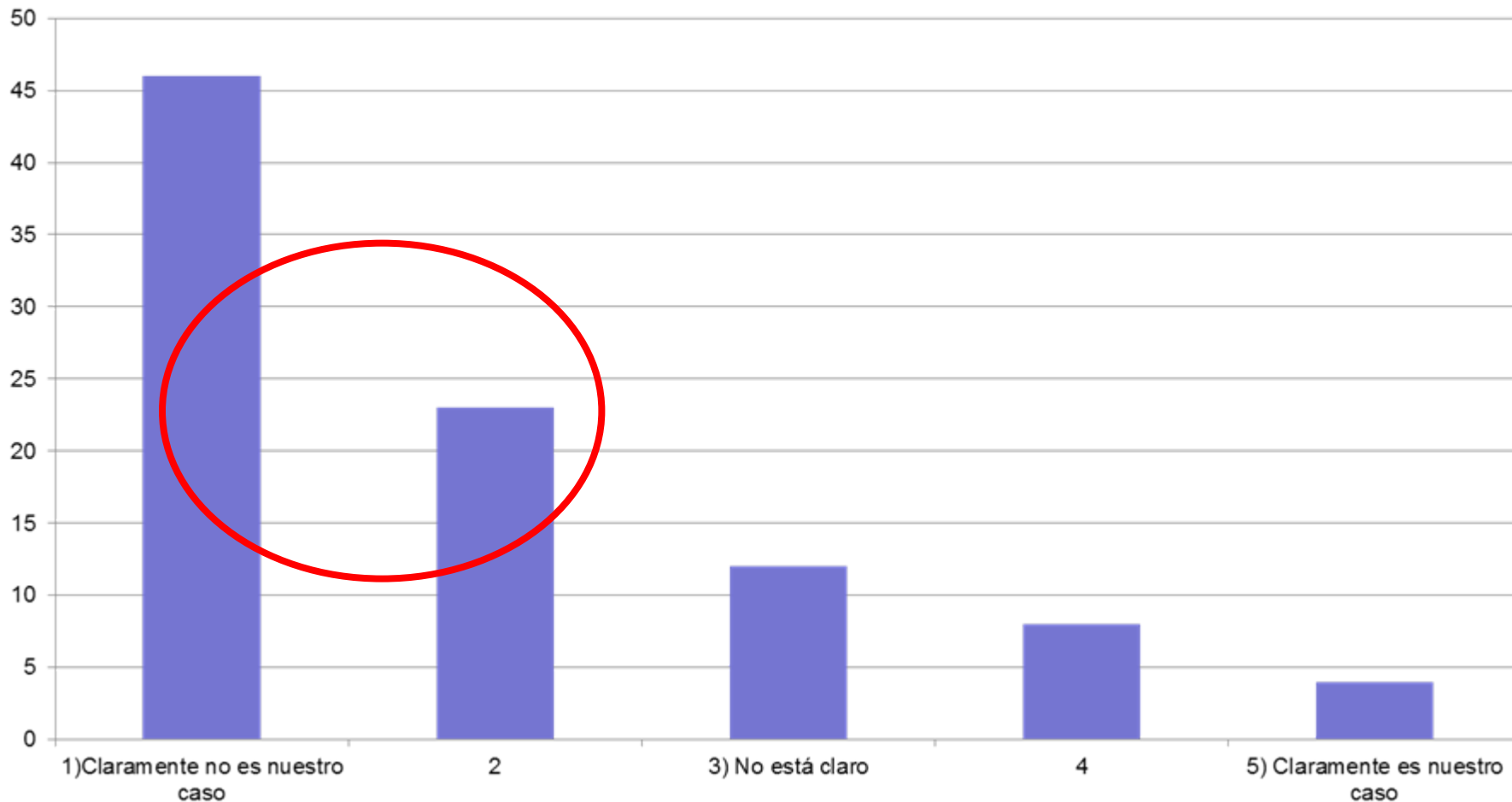


4. En nuestra organización a los trabajadores
mayores...

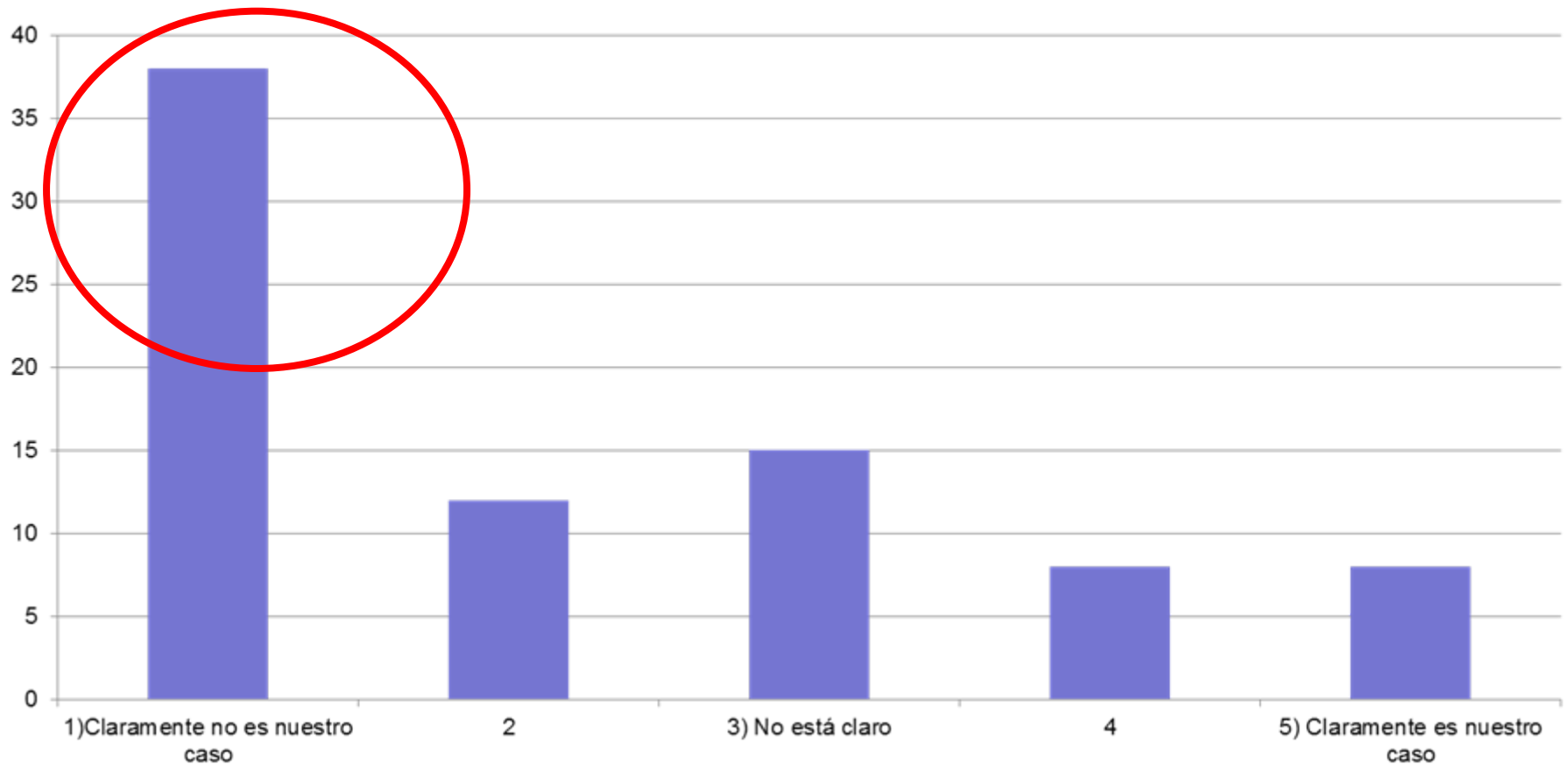
SE LES ANIMA A COMPARTIR SUS CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA



SE LES OFRECE HORARIOS FLEXIBLES Y SE LES FACILITA EL EQUILIBRIO ENTRE EL TRABAJO Y LA VIDA PERSONAL

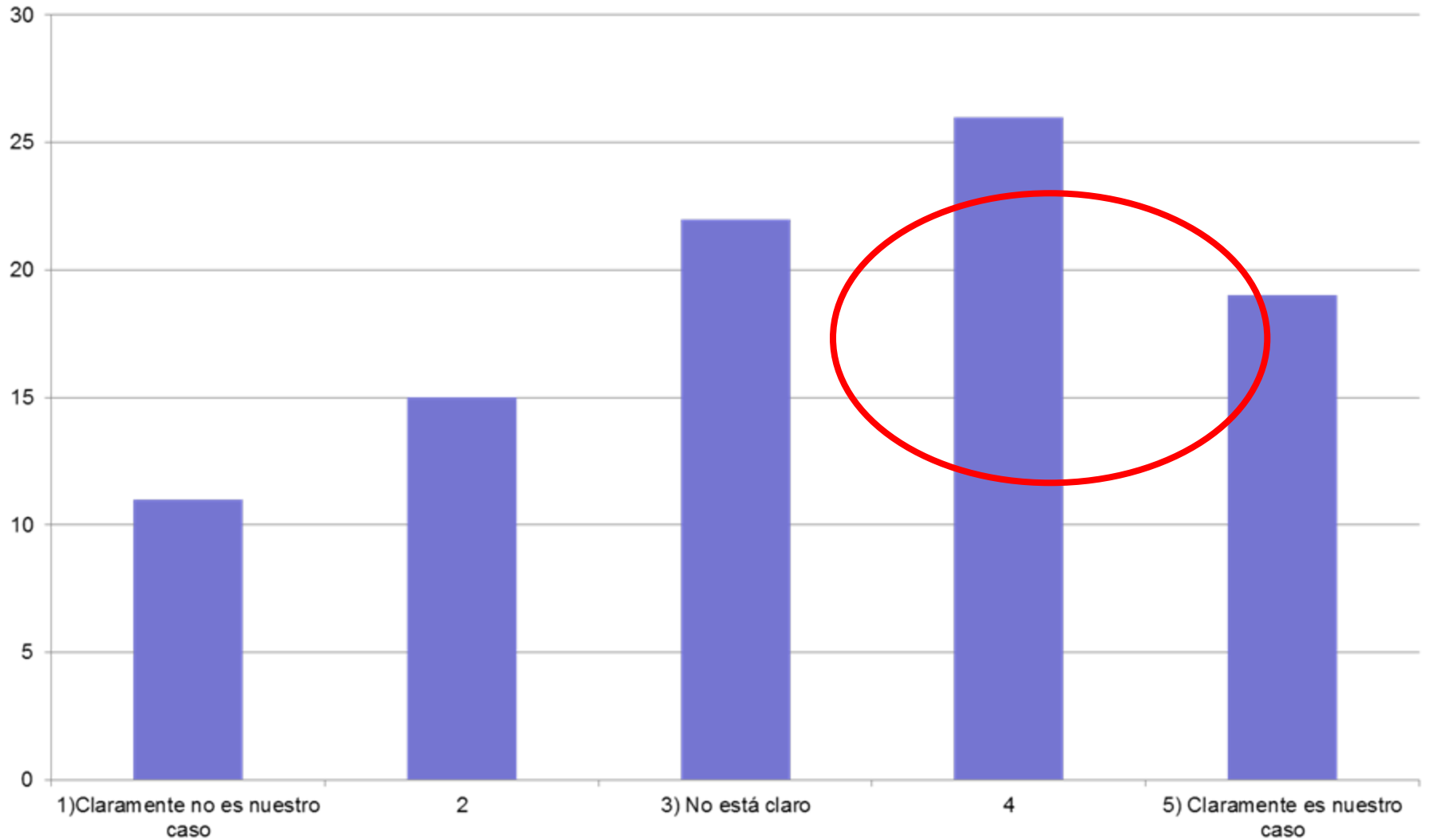


SE LES OFRECE OPCIONES DE TRABAJO A TIEMPO PARCIAL SI LO DESEAN

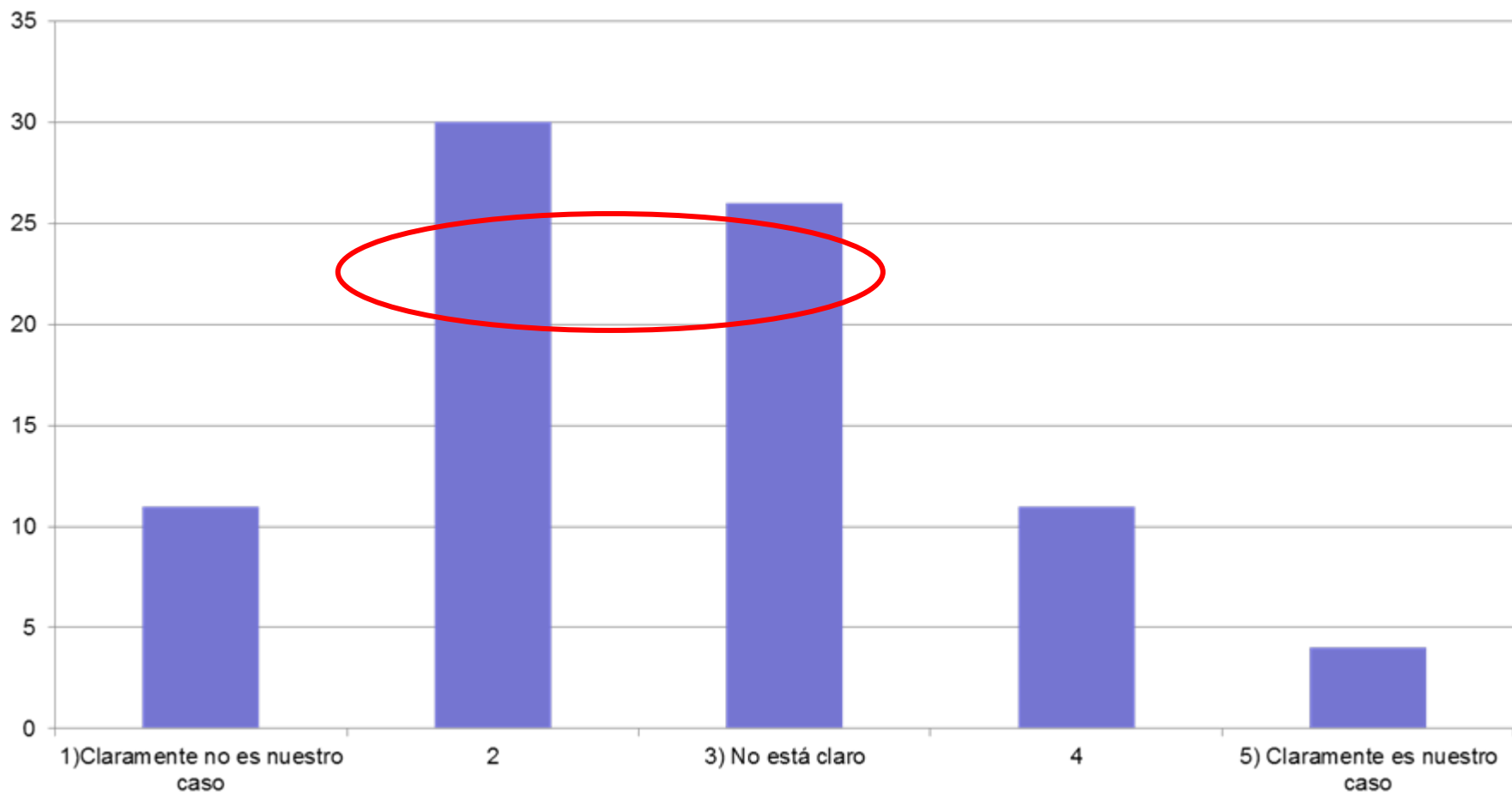


5. En nuestra organización los Trabajadores
Mayores se perciben como...

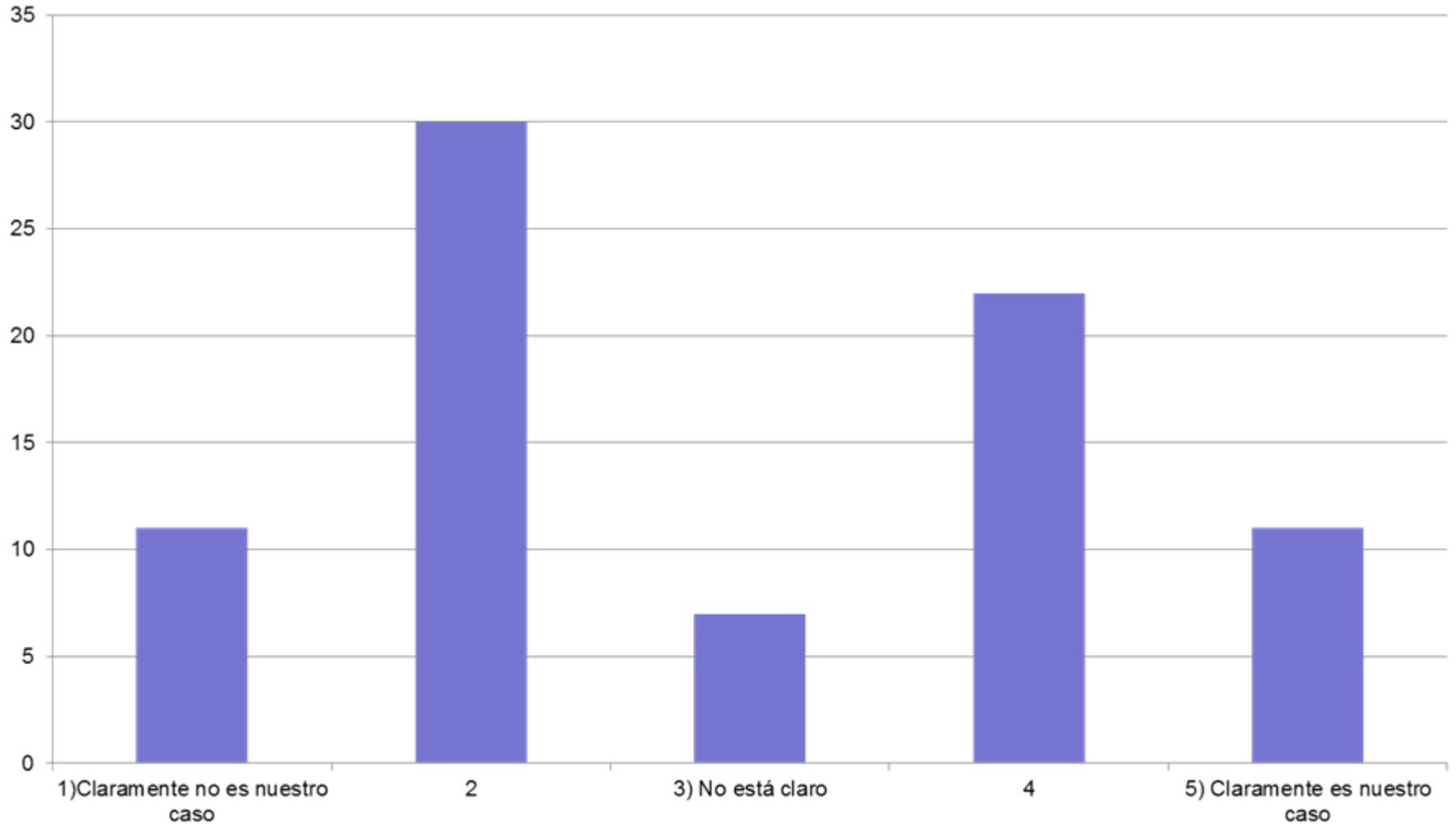
SE PERCIBEN COMO CAROS



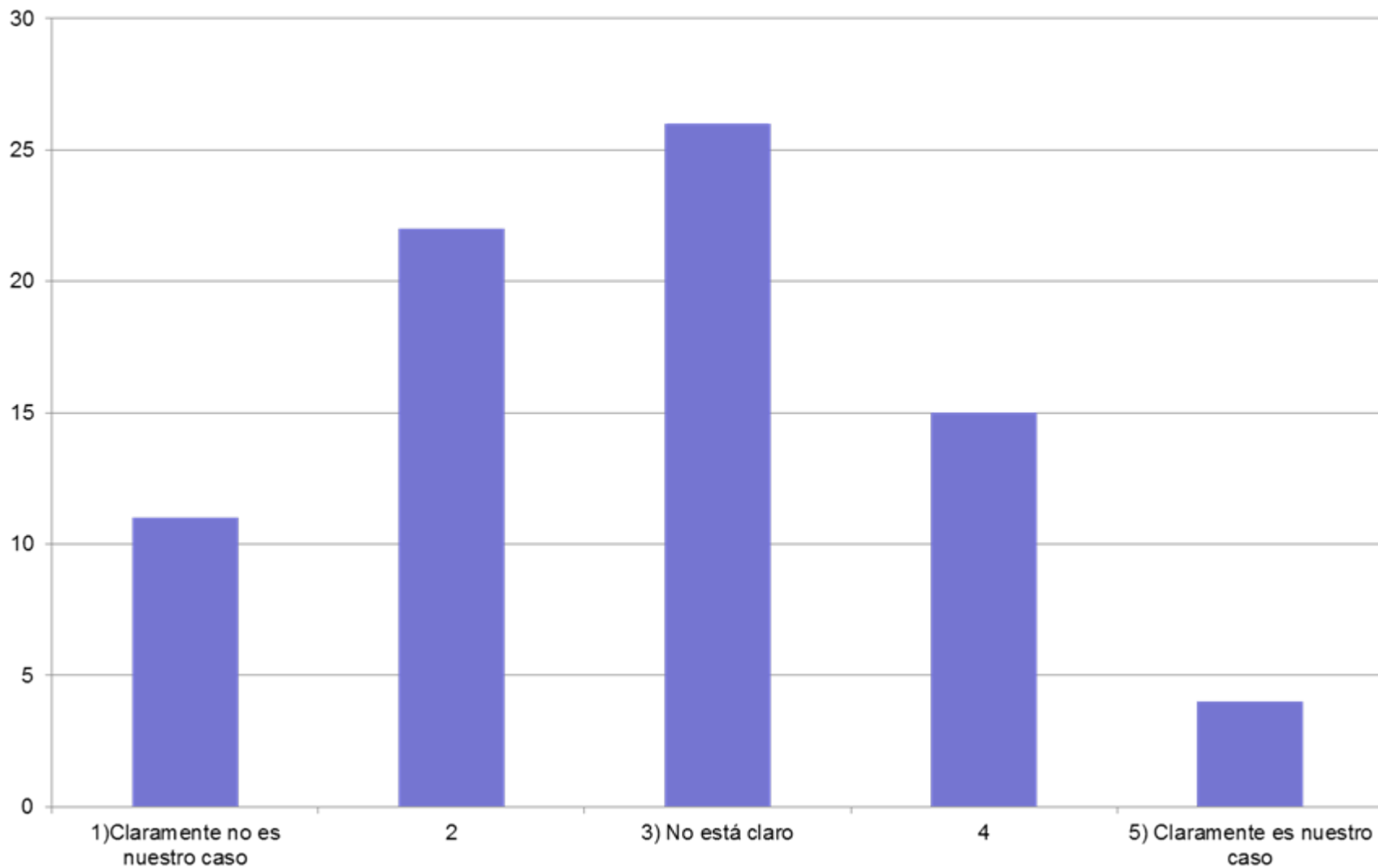
MAS PROPENSOS A ESTAR ENFERMOS



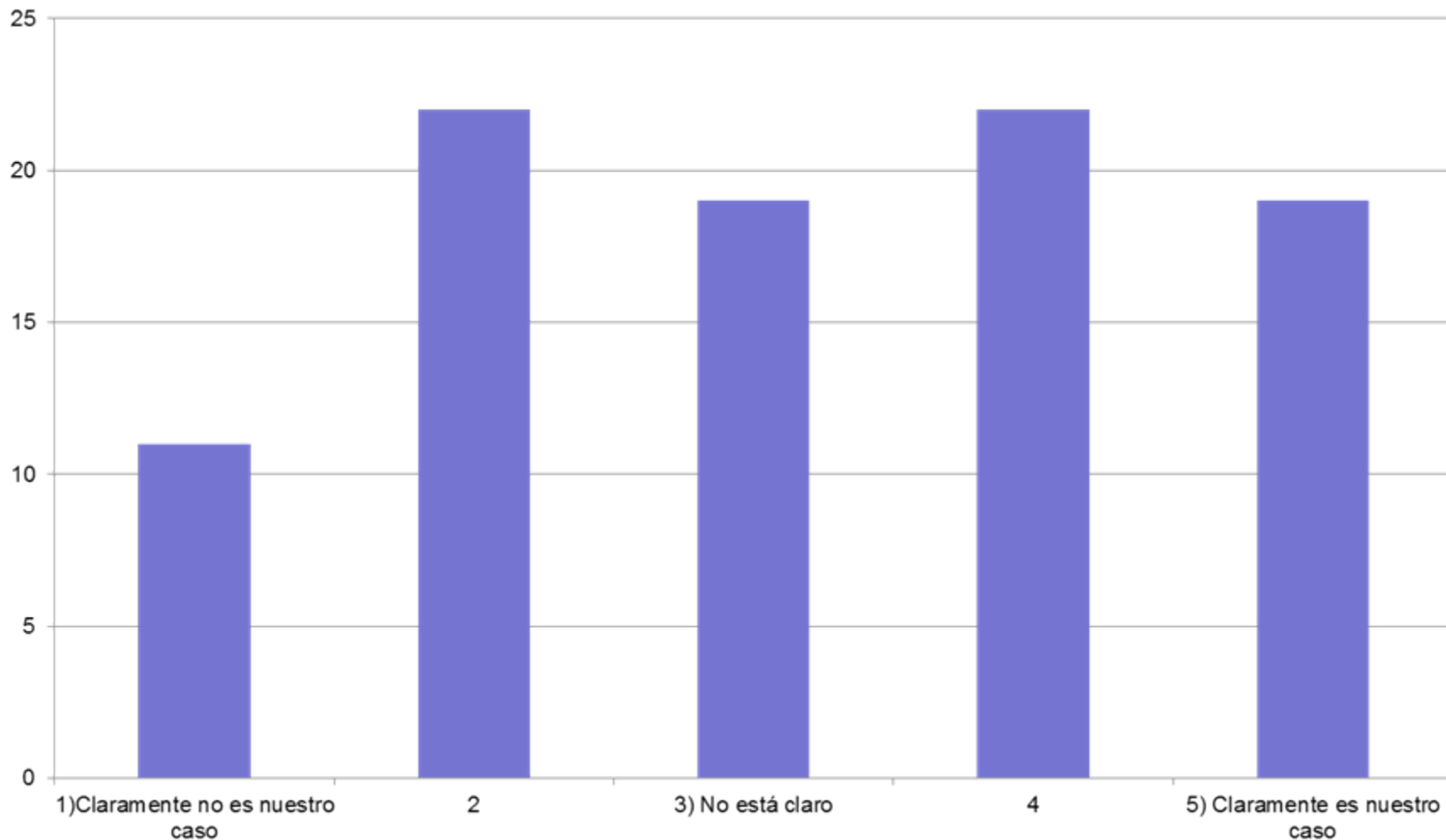
MAS LENTOS



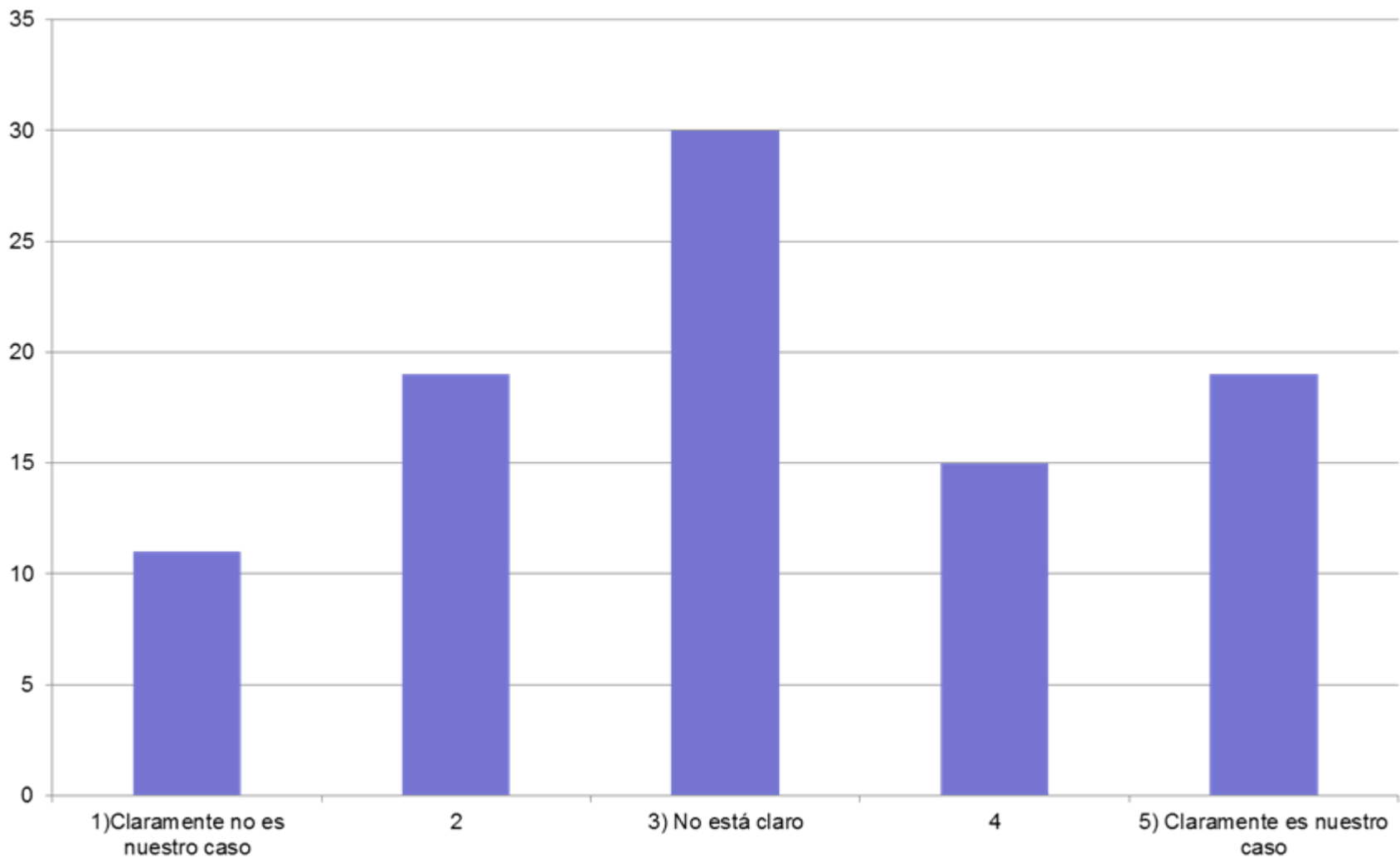
MAS PROPENSOS A NO LLEVARSE BIEN CON LOS TRABAJADORES MÁS JÓVENES



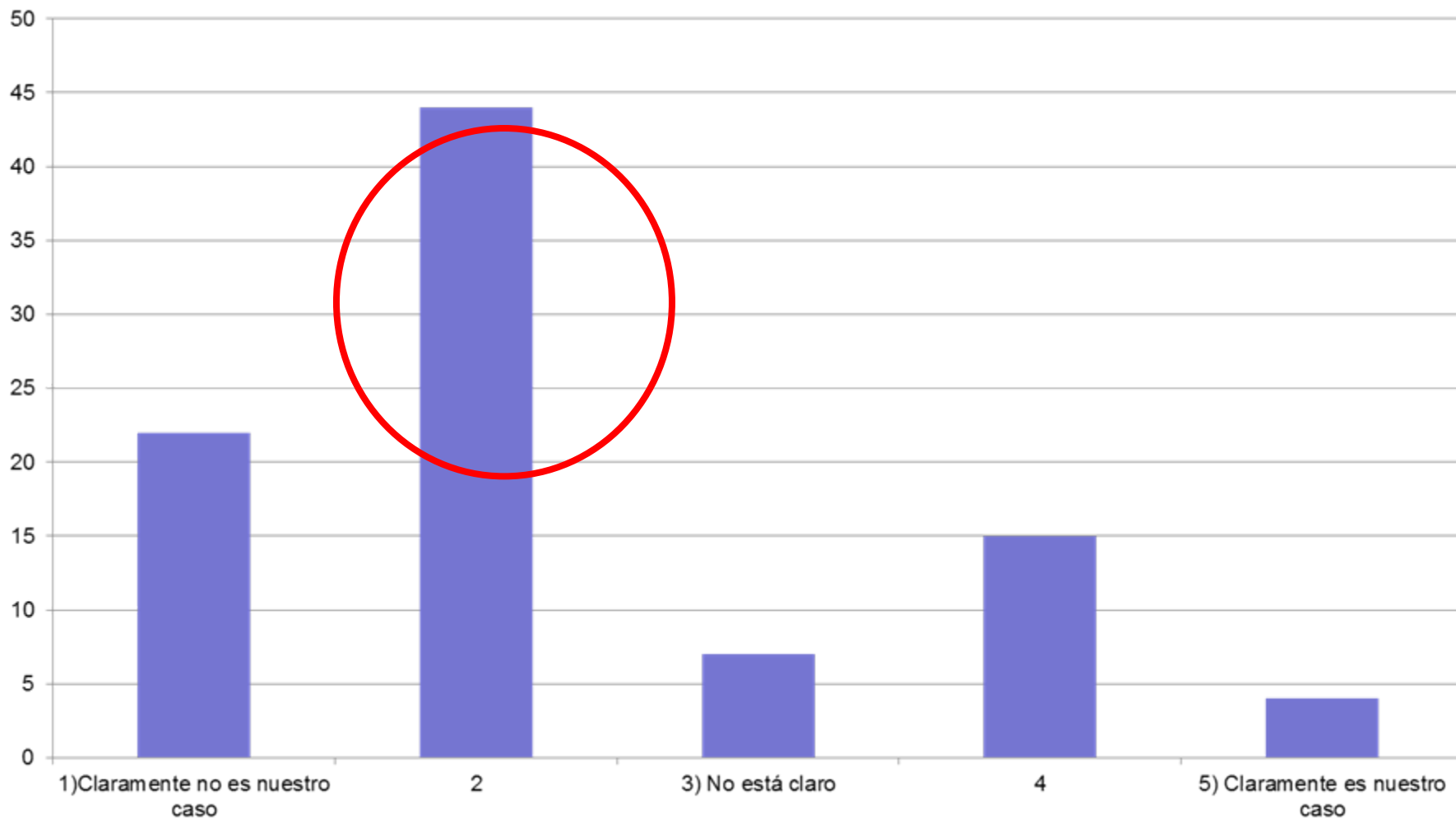
REACIOS A MEJORAR SUS HABILIDADES



CON FÓBIA HACIA LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS O ANALFABETOS CON LOS ORDENADORES

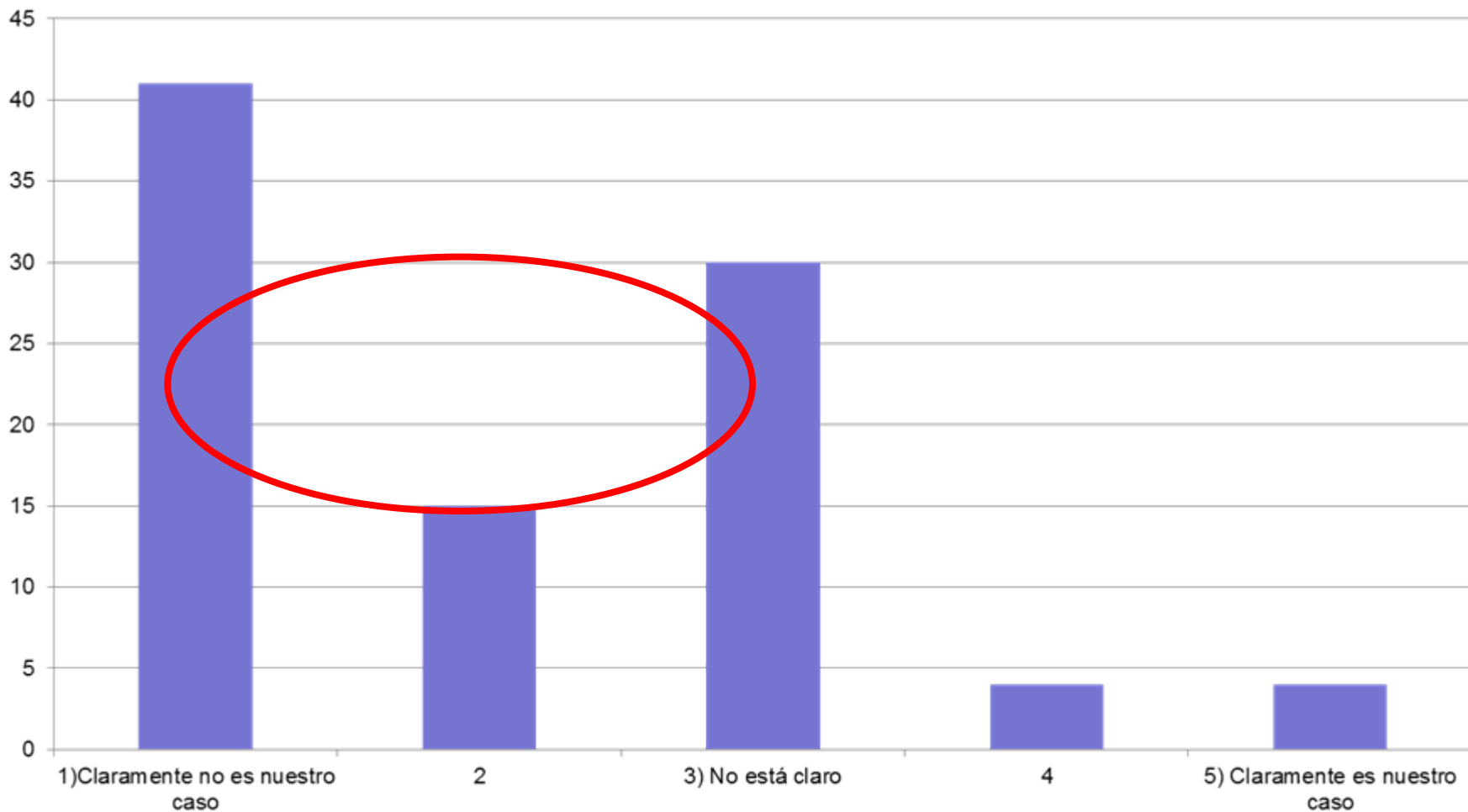


CON POCO POTENCIAL PARA APORTAR VALOR A LA COMPAÑÍA

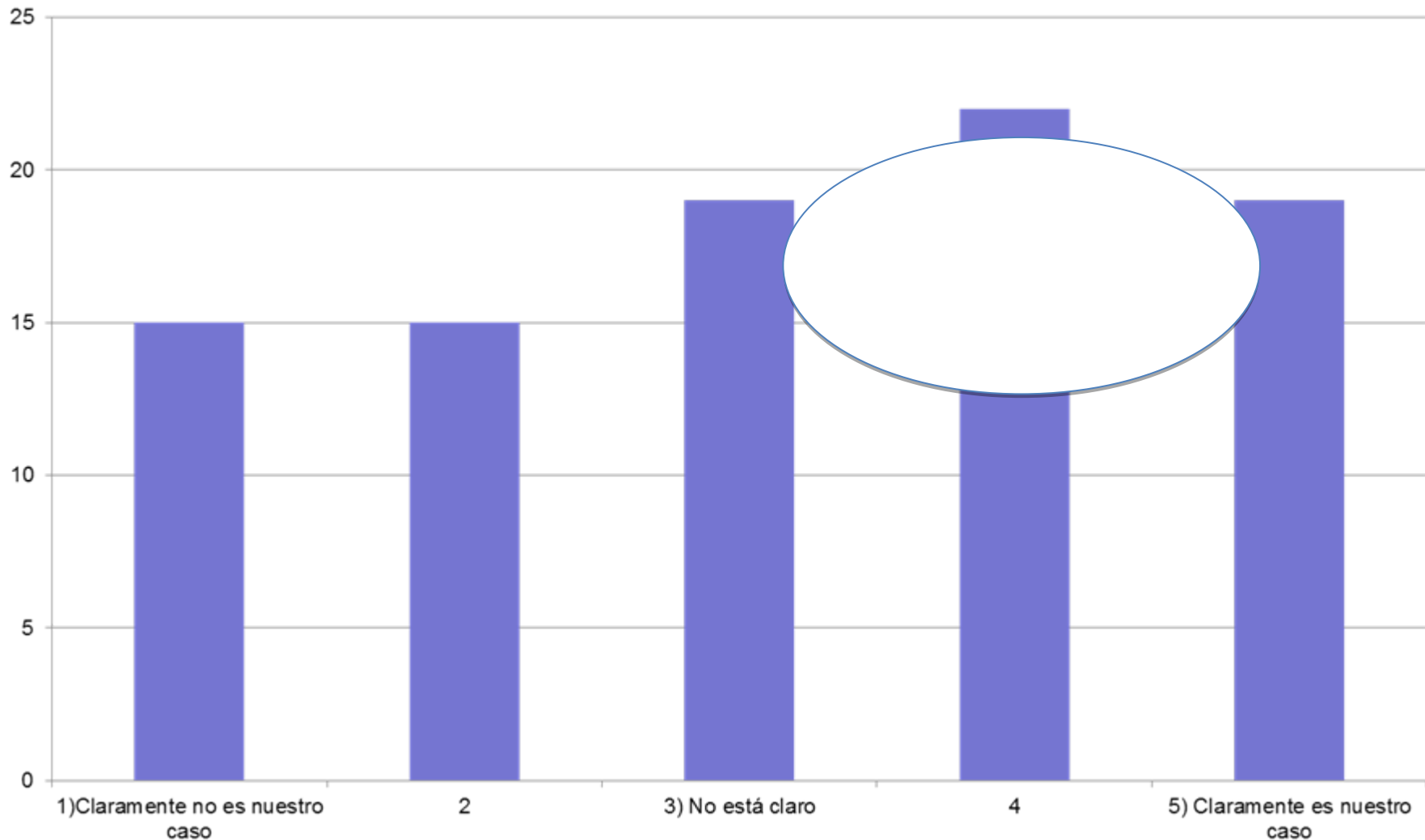


6. “En general en nuestra organización...”

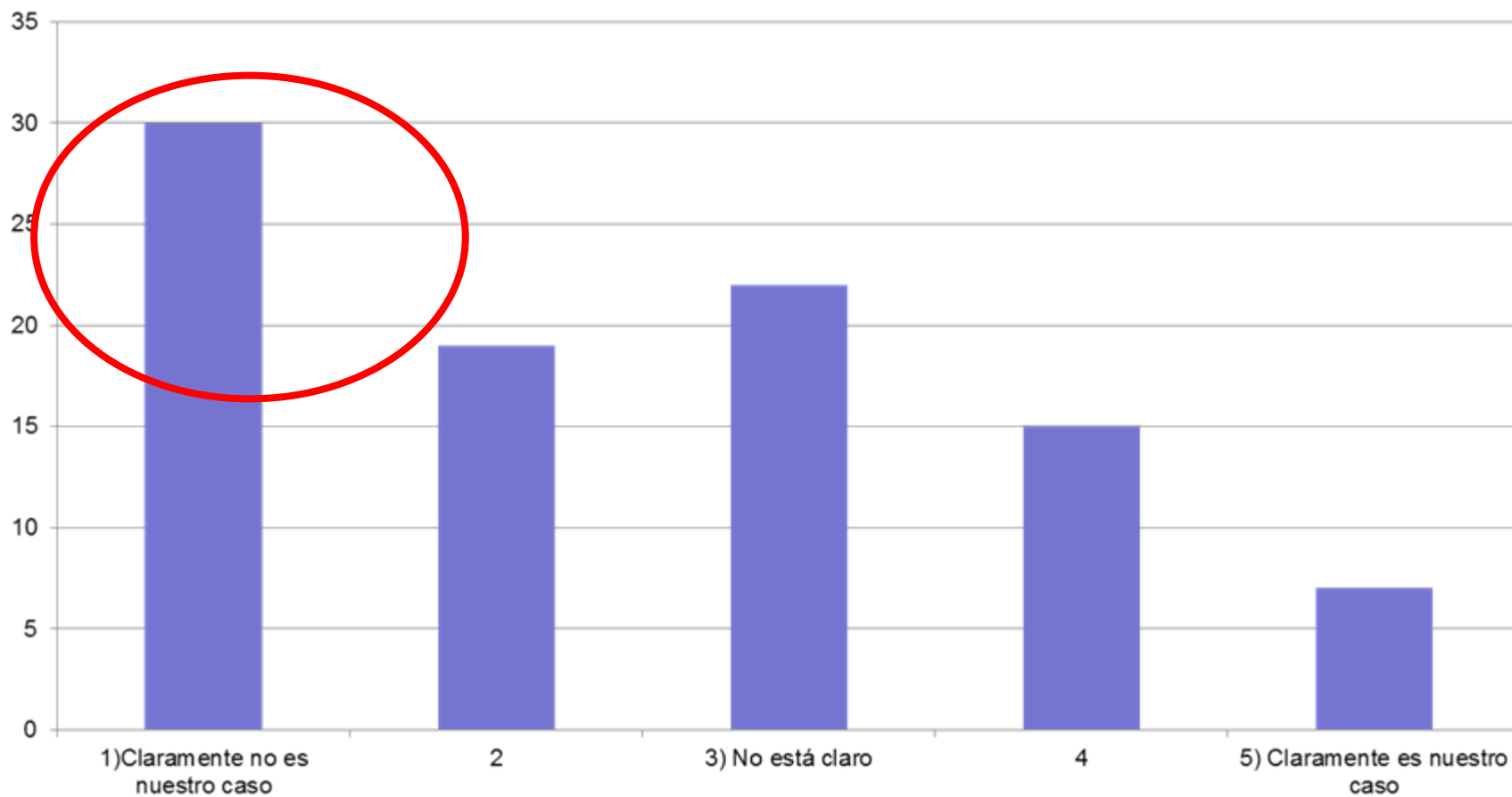
PREFERIMOS CONTRATAR A TRABAJADORES MAYORES



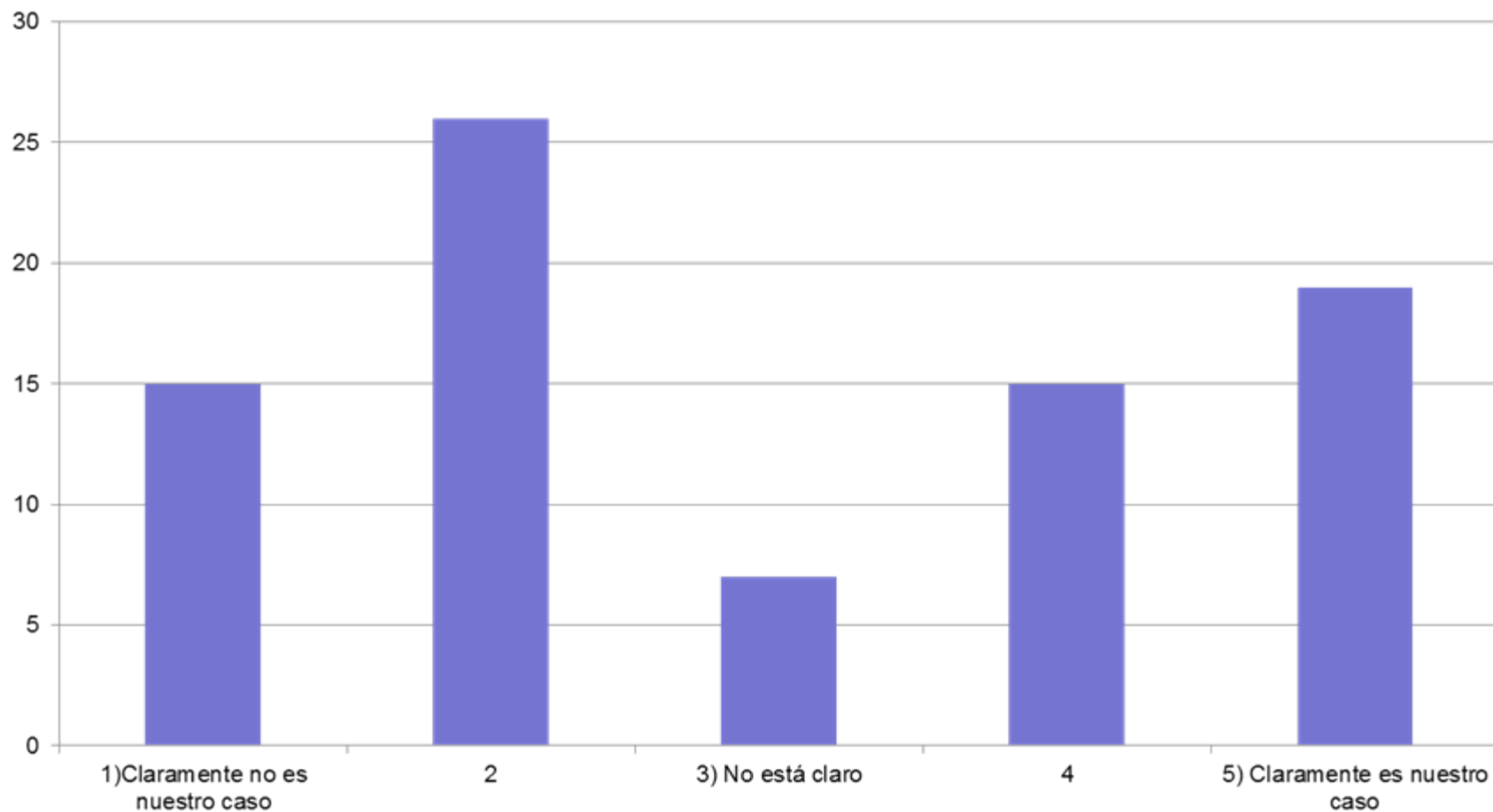
REFERIMOS CONTRATAR A PERSONAS JOVENES



LA EDAD DE LOS TRABAJADORES NO ES RELEVANTE



PREFERIMOS REDUCIR LA PLANTILLA PRESCINDIENDO DE LOS TRABAJADORES DE MÁS EDAD



Managing Older Workers



P = A * M * O

Performance

Ability
(Knowledge,
Skills, Abilities)

Motivation
(Willingness)

Opportunity
(Environmental
factors, support
and avenues for
performance)



4.- QUÉ PODEMOS HACER



1.- Luchar contra los estereotipos (en la empresa y en la sociedad):

Profundizar más en los distintos problemas. Tanto a nivel social como individual. Cada persona vive una evolución diferente.

Poner de relieve los cambios. La generación de futuros mayores no es como la generación actual de mayores.

Mezclar. Combinar en los equipos distintas edades, distintas percepciones. La diversidad nos enriquece, aunque a veces sea difícil de gestionar.

Valorar. Hay que poner en valor lo que cada grupo de edad puede aportar a las empresas. No primar automáticamente los valores de uno de ellos, obviando las problemáticas que plantea.

2.- Cuidar el envejecimiento en las empresas:

Ligar la evolución salarial y la progresión profesional a la adquisición de competencias y conocimientos.

Vincular salario a rendimiento. Mayor peso y mejor construcción de la parte variable del salario.

Luchar contra el “apalancamiento”.

Focalizar las políticas de RR. HH. también en la evolución profesional de los colaboradores. Realizar un seguimiento.

UN EJEMPLO

