



COLECCIÓN
RECOMENDACIONES
PARA UNA
EMPRESA SALUDABLE

05 GESTIÓN DE LA EDAD EN LA EMPRESA. RETO Y OPORTUNIDAD





COLECCIÓN
RECOMENDACIONES
PARA UNA
EMPRESA SALUDABLE

GESTIÓN DE LA EDAD EN LA EMPRESA. RETO Y OPORTUNIDAD

Elaborado por

Proceso de Información y Atención al Mutualista, de Mutua Navarra (I.A.M.). La presente publicación ha sido elaborada en el marco del proyecto *“Guía de actuación empresarial para potenciar el envejecimiento activo de la población laboral, incrementar su capacidad de trabajo y mejorar la salud y seguridad de las organizaciones”*.

Diseño

Errea Comunicación

Ilustraciones

Diego Fermín

Impresión

Gráficas Biak

Depósito Legal

NA 2152-2013

Subvencionado por

El Instituto de Salud Pública y Laboral de Navarra (ISPLN). Resolución 1427/2013, de 13 de junio, de la Directora General de Salud, en la modalidad *“Proyectos sobre riesgos laborales prioritarios”*.

El Gobierno de Navarra, que ha subvencionado este proyecto, no se identifica necesariamente con el contenido de los artículos u opiniones que en esta publicación se recogen.

Equipo de Trabajo

Rafael Mayorga Mas.

Grupo de Trabajo de Envejecimiento activo de la población laboral: Colegio Oficial de Psicólogos de Navarra (COPN) — Mutua Navarra: Yolanda Liberal Aranda, Margarita Zabala Baquedano, Matilde Lahera Martín, Idoya González Gorría.
Estel Mallorquí Ayach. Biwel Salud Empresarial.

Con la colaboración de

Grupo de trabajo de Gestión del Absentismo: Javier Morrás (Gobierno de Navarra), Belén Hernández (Grupo AN), Javier Domínguez (Gestamp Navarra S.A.), Juan Pascual (Tiruña S.L.), Josune Valdivieso (Tasubinsa).

Isabel Babiano Garzón. Médico Proceso Vigilancia de la Salud. Prevención Navarra.
Mila Huarte Zabaleta. Revisión textos y *“ajo de halcón”*.

Agradecimientos

Instituto de Salud Pública y Laboral de Navarra (ISPLN).

Confederación de Empresarios de Navarra (CEN).

Francisco Abad, autor que te habla cara a cara.

Colegio Oficial de Psicólogos de Navarra.

ÍNDICE

Introducción	07
Capítulo 1 Un reto de proporciones históricas. Algo está cambiando	09
Capítulo 2 Cómo se percibe el cambio	27
Capítulo 3 Cómo actuar ante el cambio	81
Anexos	117

“La demografía es destino”.

AUGUSTE COMTE.

“Esta mañana pensé por primera vez que mi cuerpo, ese compañero fiel, ese amigo más seguro y mejor conocido que mi alma, no es más que un monstruo solapado que acabará por devorar a su amo. Haya paz... Amo mi cuerpo; me ha servido bien, y de todos modos no le escatimo los cuidados necesarios”.

MARGUERITE YOURCENAR, MEMORIAS DE ADRIANO, 1951.

*A mis padres, Adriano y Rosalía, por llenar sus vidas de años
y por saber llenar sus años de vida.*

INTRODUCCIÓN

“Mire la hora de su reloj o teléfono. ¿Ya? Cuando termine el día de hoy su esperanza de vida habrá aumentado seis horas; un día al final de la semana laboral; y ¡90 días al final de este año! Como lo lee”. Esta realidad, tan sencillamente expresada por Javier Rovira refleja de forma breve y resumida la situación en la que nos encontramos y que va a configurar nuestro destino.

Vivimos momentos de profunda crisis que trascienden los aspectos económicos y ponen en duda la sostenibilidad de un sistema que venimos arrastrando décadas y cuyos efectos aún no podemos valorar en su totalidad. Nuestra sociedad envejece a unos ritmos que resultan inimaginables para la inmensa mayoría de personas, ajenas a esta amenaza demográfica. Y es momento de plantearse muchas preguntas relativas a las consecuencias que se derivan de este “vivir más”, aunque quizá no “vivir tan bien”. El alargamiento de la esperanza de vida (vuelva a leer el primer párrafo y reflexione), debe ayudar a plantearnos qué esperamos de nuestra vida, cómo queremos envejecer y cómo vamos a llegar a esa parte de la vida, final sí, pero no por ello breve, en la mayoría de los casos.

Todos envejecemos, desde el mismo momento de nacer. Es una **realidad** que acompaña toda nuestra existencia, si bien, nos cuesta reconocerlo hasta bien llegada la madurez, momento donde empiezan a manifestarse los primeros atisbos de dificultad. Es también momento de **oportunidad** para reconocer la importancia de los valores y actitudes que acompañan a la edad y que enriquecen, no sólo nuestra existencia, sino también nuestro papel en la familia, en el trabajo y en la sociedad. Lejos de ser un periodo de declive, como muchos únicamente consideran, esta fase de la edad representa uno de los momentos más importantes de nuestra vida individual y colectiva. Y así debe expresarse, valorarse y reconocerse en todos los ámbitos de relación social, incluido el del trabajo.

Si muchos de los valores que aporta la edad son reconocidos socialmente de gran valor, ¿por qué la edad, como tal, no es igualmente valorada? Romper estereotipos y reconocer esta aportación singular de las personas de más años es digno de organizaciones inteligentes que saben descubrir los valores que acompañan a la edad y su importante contribución.

En este marco de reconocimiento y oportunidad **Mutua Navarra** elabora un nuevo ejemplar de la colección ‘*Recomendaciones para una empresa saludable*’, con el fin de aportar una visión positiva de la gestión empresarial de la edad. No podemos obviar que “*envejecer*” es un proceso que dura toda la vida, del que nadie está al margen, y que nos afecta a todos, como personas y como colectivos. Y este proceso exige de cada uno el suficiente coraje para tomar las riendas de la vida y plantearse cómo queremos vivirla y enriquecerla de forma continua. Exige a la sociedad implicación para reconocer y divulgar los valores y aportaciones de un grupo de la sociedad cada vez más numeroso y no exento de capacidades. Y exige a las organizaciones, empresas e instituciones el compromiso para implicar y no prescindir de una fuerza laboral con alto potencial de aportación, no tanto físico, pero

sí de oportunidad y productividad. Hablamos de reto que, de no acometerse, se puede convertir en una seria amenaza a la empleabilidad y la sostenibilidad empresarial, aunque muchas empresas a día de hoy no lo perciban como tal.

La gestión de las personas en el marco de la gestión de la diversidad aporta valor, aptitudes y capacidades de las personas que no podemos ni debemos desaprovechar en un marco de política de empleo que ha de basarse en la igualdad de oportunidades. Abogamos por la no discriminación por motivos de edad de las personas, y que sea la experiencia, el conocimiento, el compromiso y la motivación los valores a considerar en los candidatos a un puesto de trabajo.

"55 y más", no es factor de marginalidad, son un compendio de propuestas de actuación que recogemos en esta guía, junto a un modelo de gestión integrada y participativa de la edad en el marco de la diversidad de personas. Nuestro fin es conseguir en el ámbito empresarial que las personas de más edad sean valoradas por lo que aportan, no por los años que tengan. Este el objetivo básico de esta guía y la razón que nos ha movido a hacer más visible esta realidad y ofrecer un enfoque positivo hacia la edad, elemento del que nadie, absolutamente nadie está excluido.

RAFA MAYORGA. COORDINADOR DEL ESTUDIO. MUTUA NAVARRA

Capítulo 1

**Un reto de
proporciones
históricas.**

**Algo está
cambiando**



REALIDAD DEL CAMBIO DEMOGRÁFICO Y LABORAL

La población envejece; en los últimos 100 años la esperanza de vida ha aumentado 30 años, especialmente en los países emergentes debido a su desarrollo económico. En la actualidad, una de cada nueve personas en el mundo tiene 60 años o más. Según datos de la Organización de Naciones Unidas, en 2045 las personas mayores de 60 años representarán el 32% de la población mundial y superarán por primera vez en la historia el número de niños¹. En España la situación es más extrema: la tasa de dependencia será de 9:1. Es decir, por cada trabajador habrá 9 que no lo serán.

Tal como refiere Somnath Chatterji, coordinadora del Estudio Global sobre el Envejecimiento y la Salud Adulta del Organismo Mundial de la Salud (OMS), *"el envejecimiento de la población es algo que debe abordarse. Hay un cambio dramático que afectará tanto al mundo en desarrollo como desarrollado"*. En estos términos, Europa es la región donde la población es más vieja, ya que las personas ancianas representan un 21 por ciento del total, mientras que los niños un 15 por ciento.

Según el informe 'Envejecimiento de la población mundial 2009' publicado por el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (DAES), de las Naciones Unidas, los efectos de esta transformación serán *'profundos'*, con importantes consecuencias e implicaciones en todas las facetas de la vida humana. *"En el terreno económico, el envejecimiento de la población afectará al crecimiento económico, al ahorro, al consumo, a los mercados de trabajo, a las pensiones y a las transferencias intergeneracionales"*, concluye el informe. *"En la esfera social, el envejecimiento de la población influye en la composición y estructuras de vida familiar, en la demanda de vivienda y en la necesidad de servicios de salud"*. *"En el aspecto político, el envejecimiento de la población puede llegar a reformular los patrones electorales y de representación política"*.



32%

es el porcentaje de personas mayores de 60 años en el mundo en 2045, según la ONU

Lo señalado permite afirmar que uno de los **fenómenos demográficos** que amenazan nuestra sociedad es el rápido incremento de la población en edades avanzadas. La disminución de la mortalidad y la fecundidad están transformando la pirámide de la población, estrechando su base y ampliando su cúspide. En el pasado, en la actualidad o en el futuro, bien sea rápida o lentamente, todas las naciones del mundo se han enfrentado, se enfrentan o se enfrentarán de manera ineludible el envejecimiento demográfico.

Este acelerado **envejecimiento de la población** es uno de los hechos sociales más importantes y con implicaciones de más largo alcance de las sociedades postindustriales en este comienzo del

siglo XXI, en el que confluyen tres factores:

- un aumento en números absolutos de personas ancianas,
 - una proporción creciente de población de más de 65 años (ante la fuerte caída de la fecundidad), y
 - el aumento de la esperanza de vida (al nacer y a los 65 años).
-

El envejecimiento de la población hará aumentar la tasa de dependencia (relación entre personas a cargo de otras en relación con los activos potenciales) en las próximas décadas. A su vez, el envejecimiento de la población no es sólo una cuestión demográfica; es también el resultado de un modo concreto de interactuar económica, política y culturalmente entre todos los grupos de edad.

En el informe de las Naciones Unidas sobre *envejecimiento de la población*, anteriormente mencionado se destacan cuatro conclusiones principales:

1. El envejecimiento de la población **no tiene precedentes**. El envejecimiento de la población es uno de los mayores desafíos de este siglo XXI.
 2. El envejecimiento de la población **es generalizado**, ya que afecta a casi todos los países del mundo. El resultado del envejecimiento de la población, motivado principalmente por la reducción de la fecundidad, se ha convertido en prácticamente universal.
 3. El envejecimiento de la población **es profundo** y tiene importantes consecuencias y repercusiones para todas las facetas de la vida humana (ámbito económico, social, político...).
 4. El envejecimiento de la población **es permanente**. Desde 1950, la proporción de personas mayores ha aumentado constantemente, pasando del 8% en 1950 al 11% en 2009, y se espera que alcance el 32% en 2050. Mientras la mortalidad en la vejez siga disminuyendo y la fertilidad siga siendo baja, la proporción de personas de la tercera edad seguirá aumentando.
-

En otras palabras, la población en Europa está envejeciendo rápidamente. En 2010 el número de personas de más de 65 años era algo superior a 87 millones, el **17,4% de la población total**. Si se compara con las cifras de 1985, vemos que por entonces había 59,3 millones de personas de más de 65 años, un **12,8 % en total**. El pronóstico es que estas cifras aumenten aún más en relación a la población en edad de trabajar, doblándose para 2060. Esto supone un reto y una amenaza, pero también una oportunidad de aprovechar la experiencia y las aptitudes de los mayores. ¿Cómo podemos gestionar estos cambios profundos? Como señaló László Andor, Comisario Europeo de Empleo, Asuntos Sociales e Inclusión:

“La clave para abordar los retos que supone una proporción cada vez mayor de población de edad avanzada en nuestras sociedades está en el envejecimiento activo: animar a los mayores a que sigan siendo productivos, a trabajar más tiempo y jubilarse más tarde, a que se impliquen en trabajos voluntarios una vez jubilados y a que lleven una vida saludable y autónoma”.

Las sociedades europeas nos enfrentamos a una realidad demográfica que requiere actuaciones importantes en el ámbito de la convivencia, la integración y el bienestar. Europa envejece de forma progresiva y rápida. Estamos en el inicio de un fenómeno poblacional que está trastocando las estructuras demográficas y que tiene amplias repercusiones sociales, laborales, económicas y culturales.

La demografía es destino; lo escribió hace más de 200 años el filósofo francés Auguste Comte. Nos advertía de que el futuro del ser humano vive ligado a su comportamiento como especie; está anclado a sus nacimientos y defunciones, a la edad de su población, a sus movimientos, a la vida y, sobre todo, al discurrir del tiempo.

Se trata de una revolución silenciosa que avanza a lo largo del siglo XXI y demanda cambios importantes en nuestra sociedad respecto a un grupo de población protagonista como es la población laboral.

SITUACIÓN EN ESPAÑA. LOS DATOS SON ELOCENTES

Nuestro país no es ajeno a este fenómeno. El número de personas mayores crece al mismo ritmo que cambian sus características personales y sociales, tienen nuevas formas de vida y sus opiniones, convicciones y objetivos difieren bastante de los que tenían quienes formaban este mismo grupo de población hace tan sólo unas décadas.

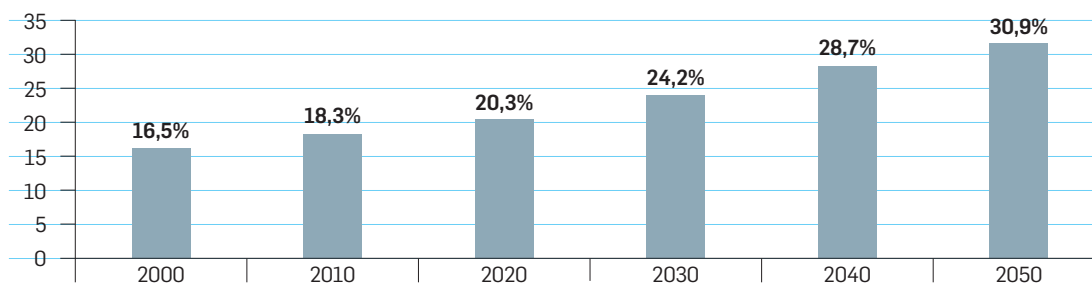
En España, gracias a los avances científicos, al alto nivel de nuestra sanidad pública y al desarrollo de las políticas sociales se vive más tiempo y en mejores condiciones de vida. Ello da lugar a que las personas mayores sean numéricamente más. Este hecho exige también una adaptación del resto de grupos sociales, de las condiciones de empleabilidad y prolongación de la vida laboral para asegurar sostenibilidad de los sistemas actuales de seguridad social.

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), el 37% de la población será mayor de 64 años en 2052. Las proyecciones de población elaboradas por esta entidad pública constituyen una simulación estadística del tamaño y estructura demográfica de la población que residiría en España en los próximos años, en caso de mantenerse las tendencias demográficas actuales. Estos datos muestran, básicamente, el efecto que sobre la población futura tendría nuestra presente estructura poblacional y los comportamientos demográficos hoy observados.

Esta fotografía positivada a cámara lenta nos revela la imagen de una fuerte caída de la natalidad y un elevado envejecimiento de la población y, por primera vez desde la Guerra Civil española, habrá más defunciones que nacimientos. Todos seremos más viejos. La esperanza de vida se irá alargando y en 2022 será de 87 años para las mujeres y 81,8 para los hombres, lo que representa 2,5 años y 1,9 años más que los que vivimos ahora. Y para entonces, residirán 9,7 millones de personas mayores de 64 años, cerca de 1,5 millones más que en la actualidad. De ellas, 23.428 centenarias, el doble de las que sumamos hoy.

Según el informe realizado por Bussines Consulting Services de IBM a partir de los datos de Eurostat en 2025, España será el país con menos niños (0-14 años) de la UE. Representando este sector tan solo el 12,8% de la población.

GRÁFICO 1. PORCENTAJE DE POBLACIÓN DE 65 O MÁS AÑOS EN ESPAÑA (%)



FUENTE: LA CAIXA, EN GESTIÓN DE LA EDAD EN EMPRESAS DE VITORIA-GASTEIZ.

Para esas mismas fechas, según el estudio '*El futuro de la población española: simulación en tres escenarios*' realizado por el Instituto de Economía y Geografía y el Consejo Superior de Investigaciones científicas publicado por La Caixa, entre el 20% y el 24% de la población española tendrá una edad igual o superior a 65 años.

Según esta proyección, las tendencias demográficas actuales nos permiten aportar los siguientes datos relativos a cuatro grandes temas principales:

- a) Crecimiento de la población: pérdida progresiva de habitantes.
- b) Natalidad y esperanza media de vida: descenso de la natalidad y aumento de la esperanza de vida.
- c) Envejecimiento de la población.
- d) Tasa de dependencia.

a) Crecimiento de la población

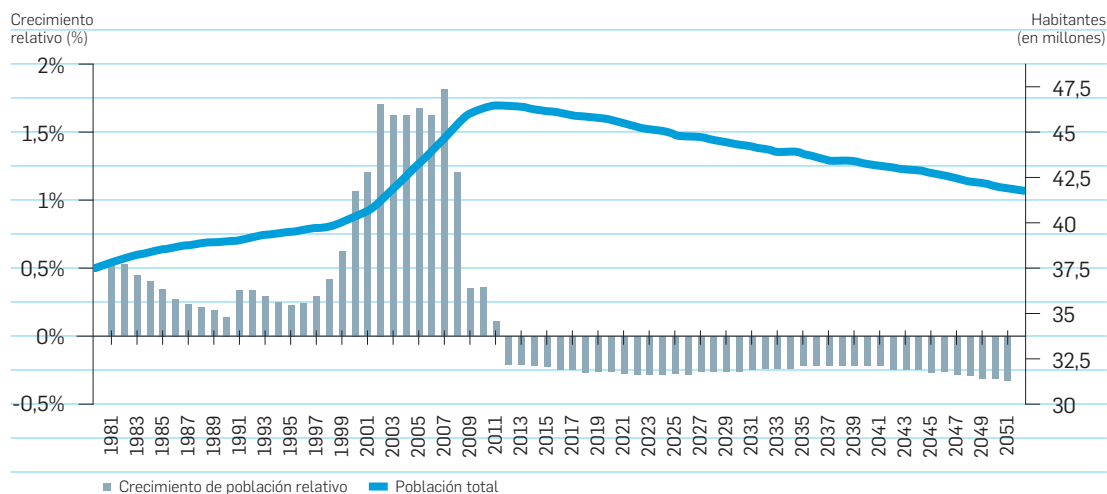
Si se mantuvieran en un futuro las actuales tendencias demográficas, la propia estructura de la población de España nos llevaría a un escenario de pérdida progresiva de habitantes en las próximas décadas. Así, en 2020 España contaría con 45,1 millones de habitantes, un 2,5% menos que en 2012. Y en 2052 se cifraría en 41,6 millones, un 10% menos que en la actualidad.

TABLA 1. CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN EN ESPAÑA (2012-2052)

Años	Población residente a 1 de enero	Crecimiento poblacional Absoluto	Crecimiento Relativo
2012	46.196.278	—	—
2022	45.058.581	-1.137.696	-2,46%
2032	43.819.837	-1.238.745	-2,75%
2042	42.771.150	-1.048.687	-2,39%
2052	41.558.096	-1.213.053	-2,84%

FUENTE: PROYECCIÓN DE POBLACIÓN A LARGO PLAZO. INE 2012.

GRÁFICO 2. EVOLUCIÓN FUTURA DE LA POBLACIÓN DE ESPAÑA



FUENTES: 1981-2001, ESTIMACIONES INTERCENSALES DE POBLACIÓN; 2002-2012, ESTIMACIONES DE LA POBLACIÓN ACTUAL; 2012-2052, PROYECCIÓN DE POBLACIÓN A LARGO PLAZO, INE 2012.

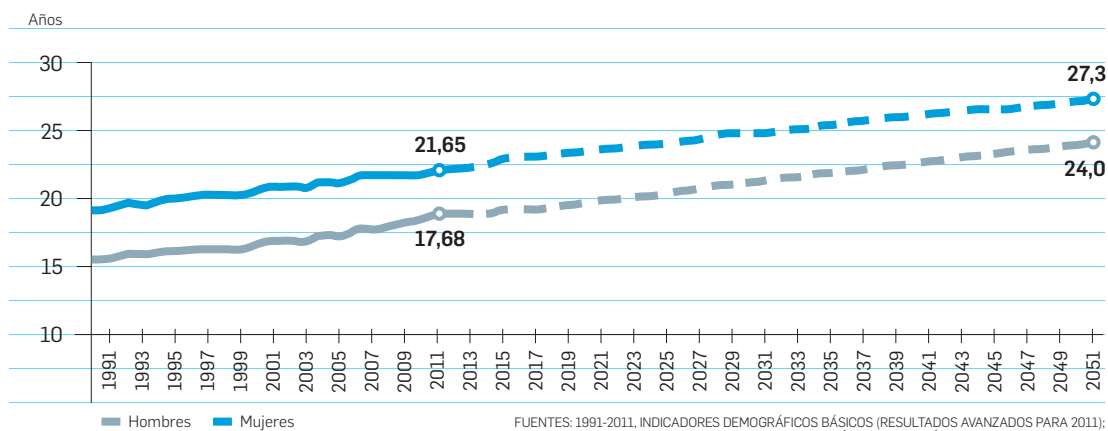
b) Natalidad y esperanza media de vida

En los próximos años España continuaría registrando un **paulatino descenso de la natalidad**. Así, en 2021 nacerían 375.159 niños, casi un 20% menos que en el 2011. Hasta 2031 se registrarían 7,7 millones de nacimientos, un 9% menos que en los últimos 20 años.

El descenso de nacimientos vendría determinado por la propia estructura de la pirámide poblacional, debido a una progresiva reducción del efectivo de mujeres en edad fértil, si bien se observa un incremento del número medio de hijos por mujer (de 1,36 en 2011 a 1,56 en 2051), asociado a un desplazamiento de la fecundidad hacia edades más altas (entre 35 y 40 años). De mantenerse los ritmos actuales de reducción de la mortalidad por edad sobre la población española, la esperanza de vida al nacer (que actualmente se sitúa en 80,9 años, con un diferencial claro hacia la pervivencia de las mujeres que alcanzan los 84,1 años, frente a los 77,8 años de los hombres), alcanzaría los 86,9 años (varones) y los 90,7 años (mujeres) en el año 2051, con un incremento de casi ocho años y de seis años respectivamente.

Por su parte, la esperanza de vida a los 65 años (que actualmente se sitúa en 21,65 años para mujeres y en 17,68 años para hombres), aumentaría a 27,3 años (mujeres) y a 24,0 años (hombres), casi cinco y seis años más que en la actualidad, respectivamente.

GRÁFICO 3. ESPERANZA DE VIDA A LOS 65 AÑOS



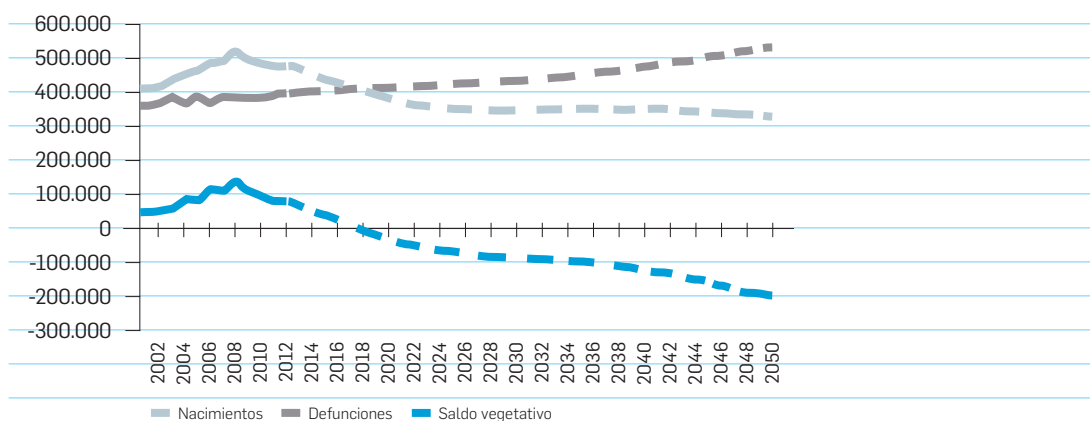
Con todo, el saldo entre nacimientos y defunciones entraría en una dinámica continuamente decreciente. De hecho, estos resultados nos ofrecen una perspectiva de crecimiento natural negativo desde 2018, lo cual aceleraría el declive poblacional.

TABLA 2. CRECIMIENTO NATURAL DE LA POBLACIÓN DE ESPAÑA (2012-2051)

Años	Nacimientos	Defunciones	Saldo vegetativo
2012-2021	4.236.114	4.068.505	167.609
2022-2031	3.510.579	4.250.655	-740.076
2032-2041	3.488.225	4.545.996	-1.057.771
2042-2051	3.395.295	5.055.887	-1.660.592

FUENTE: PROYECCIÓN DE POBLACIÓN A LARGO PLAZO, INE 2012.

GRÁFICO 4. CRECIMIENTO NATURAL DE LA POBLACIÓN EN ESPAÑA (2002-2050)



FUENTES: 2002-2011, ESTADÍSTICAS DEL MOVIMIENTO NATURAL DE LA POBLACIÓN (DATOS AVANZADOS PARA 2011); 2012-2051, PROYECCIÓN DE POBLACIÓN A LARGO PLAZO, INE 2012.

c) Envejecimiento de la población

La simulación realizada por el Instituto Nacional de Estadística (INE) muestra también el continuo proceso de envejecimiento al que se enfrenta nuestra estructura demográfica, que se ve acelerado por el descenso de la natalidad y los saldos migratorios negativos. Los mayores crecimientos de población se concentrarían en las edades avanzadas. Concretamente, en 2052 el grupo de edad de mayores de 65 años se incrementaría en 7.2 millones de personas y pasaría a constituir el 37% de la población total de España.

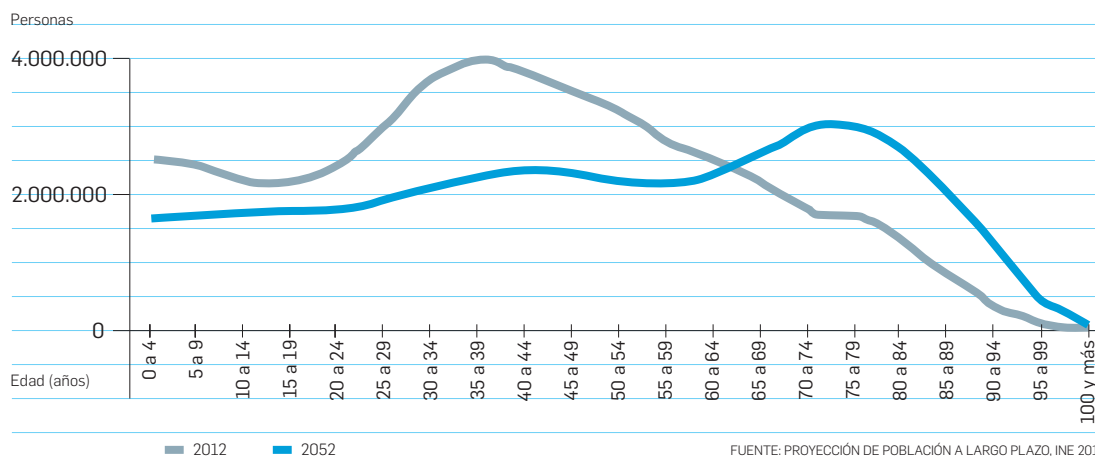
Por el contrario, España perdería 9.6 millones de personas de edades comprendidas entre los 20 a 65 años (un 33%) y casi dos millones en el grupo de población de 0 a 15 años (un 26%).

TABLA 3. PREVISIÓN DE EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN ESPAÑOLA 2012-2052

Grupos	Población 2012	Población 2052	Diferencia	Variación
Población >65 años % respecto a población total	8.029.674 17,4%	15.203.849 36,6%	7.174.175	189,3%
Población de 20 a 65 años % respecto a población total	28.961.246 62,7%	19.410.217 46,7%	-9.551.029	-33%
Población <15 años % respecto a población total	7.026.579 15,2%	5.173.932 12,4%	-1.852.647	-26,4
Población >80 años % respecto a población total	2.409.355 5,2%	6.509.731 15,7%	4.100.376	170%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE DATOS PROYECCIÓN DE POBLACIÓN A LARGO PLAZO, INE 2012.

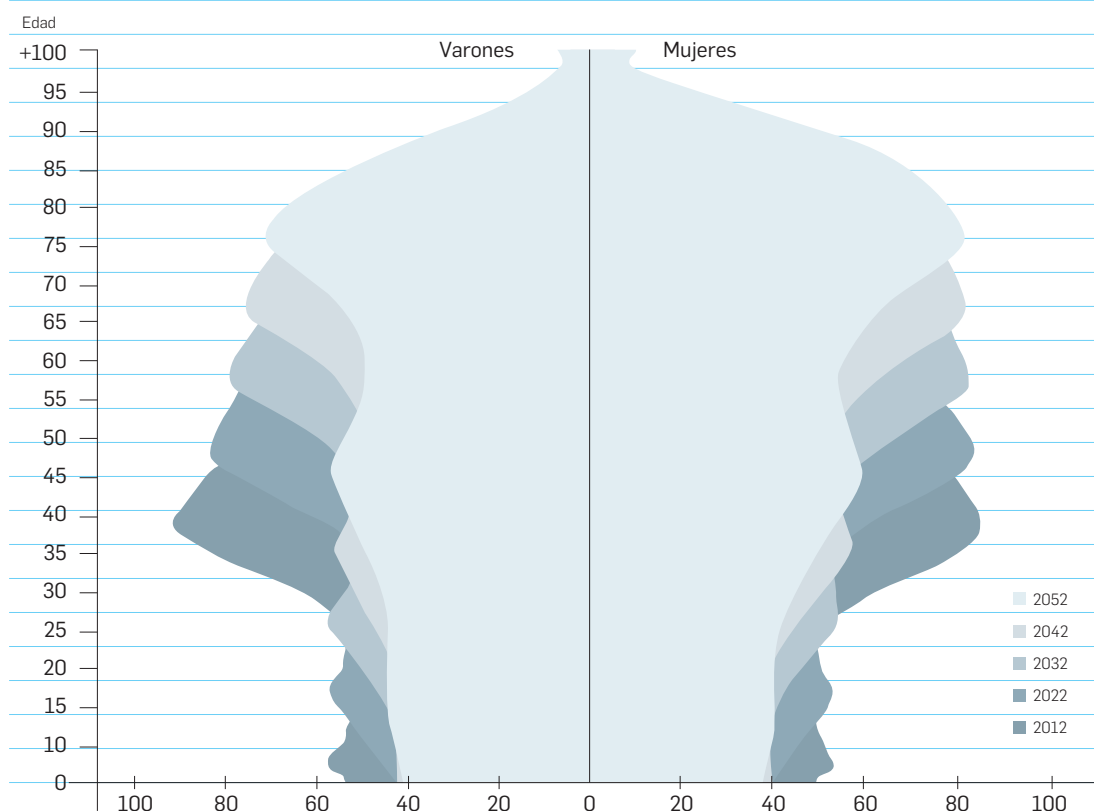
GRÁFICO 5. EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN ESPAÑOLA POR GRUPOS DE EDAD



Las proyecciones del INE para el periodo 2013-2023 advierten que en la franja de 22 a 66 años se perderán 3.151.506 personas y, a la vez, aumentarán los mayores de 66 años, que aportan 1.288.620 individuos. Es un futuro en el que crecen las clases pasivas y se desmoronan las activas.

La situación de envejecimiento de España es *“irreversible, pero no es una catástrofe. Si desaparece la forma de pirámide de población y se convierte en un ‘pilar’ no es un fracaso. Hablamos de un éxito, ya que demuestra que no fallecen tanto niños, adultos o adolescentes”*². En el fondo se vive más porque se vive mejor, lo que no debe querer decir que miremos a otro lado, pues las cifras son amenazantes.

GRÁFICO 6. PIRÁMIDE DE POBLACIÓN DE ESPAÑA 2012-2052



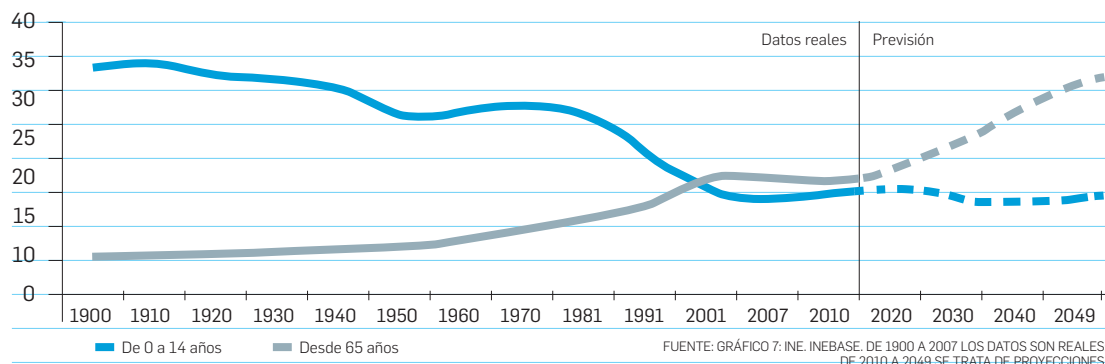
FUENTE: PROYECCIÓN DE POBLACIÓN A LARGO PLAZO, INE 2012.

La generación del “*baby boom*” o “*babyboomers*” nacidos entre 1957-1977, (con edades entre 34 y 54 años), se encuentran en plena edad laboral. Entre estas fechas nacieron casi 14 millones de niños, 4,5 millones más que en los 20 años siguientes y 2,5 más que en los 20 años anteriores.

La generación del “*baby boom*” iniciará su llegada a la jubilación en torno al 2020. La presión sobre los sistemas de protección social aumentará. Como la pirámide de población está invertida, no se produce el relevo generacional necesario.

La principal consecuencia de estos cambios demográficos es la reestructuración de las edades, en el desarrollo del proceso de envejecimiento. Por primera vez en la historia demográfica española se producido una inversión demográfica: más personas de edad (65 y más años) que niños (0-14 años).

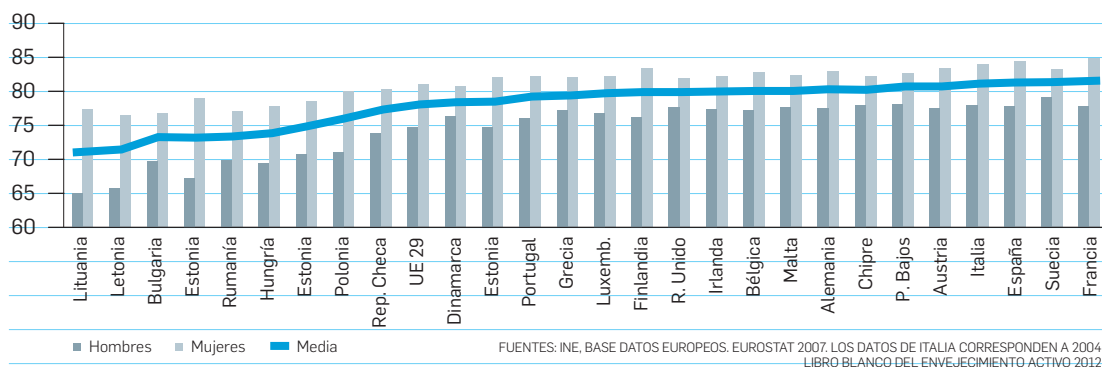
GRÁFICO 7. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE 0-14 AÑOS FRENTE A 65 Y MÁS AÑOS (%)



El grupo de personas muy mayores (80 y más años) se ha incrementado con ritmos más elevados que el resto de grupos de edad. El proceso de envejecimiento contribuirá a la modificación de las relaciones entre generaciones, y a un declive poblacional a mediados del siglo XXI.

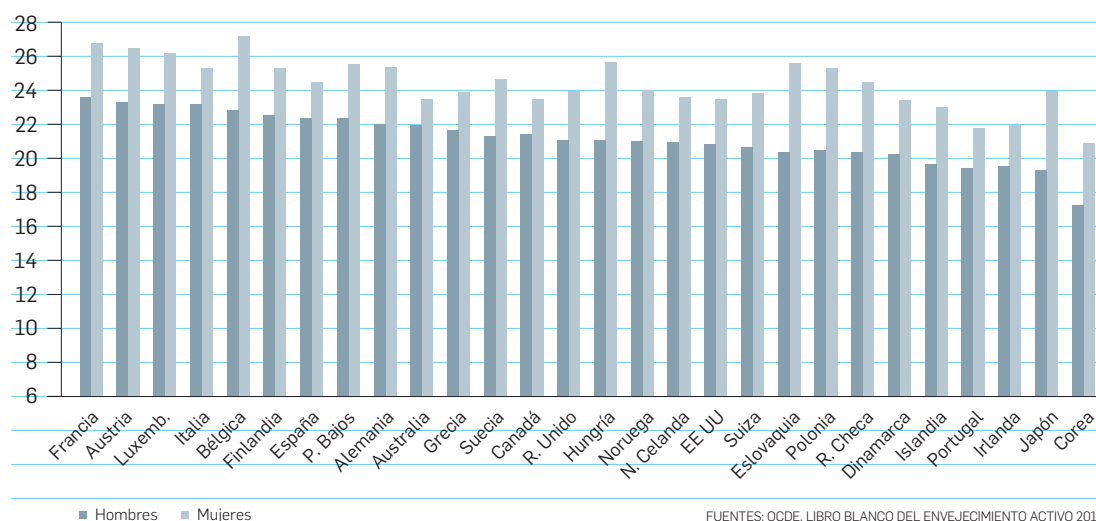
Los desafíos para España son similares al resto de la Unión Europea con variaciones de calendario. La actuación diferente de los tres motores del proceso (fecundidad, mortalidad y migración) confluye en un incremento de la esperanza de vida, en un aumento de la proporción de personas mayores y convierte el proceso de envejecimiento en un auténtico desafío.

GRÁFICO 8. ESPERANZA DE VIDA AL NACER (AÑOS) EN EUROPA DE LOS 27



Una mejora del estado del bienestar de los últimos lustros se ha traducido en un patrón de tiempos de trabajo limitados y derechos adquiridos. El fuerte proceso de envejecimiento por una mayor esperanza de vida implica una ampliación del periodo vivido en jubilación, lo que sin duda obligará a nuevos cambios en el patrón de trabajo y jubilación.

GRÁFICO 9. ESPERANZA DE VIDA TRAS LA JUBILACIÓN (AÑOS) EN DISTINTOS PAÍSES, POR SEXOS. 2004



d) Tasa de dependencia

Con todo ello, si las tendencias y comportamientos demográficos actuales se mantuvieran en un futuro, en 2022 la tasa de dependencia se elevaría hasta el 58%. Esto quiere decir que por cada 10 personas en edad de trabajar en España habría casi 6 personas potencialmente inactivas (menor de 16 años o mayor de 64 años). En 40 años dicha tasa de dependencia se elevaría casi al 100%, lo que quiere decir que por cada persona en edad de trabajar prácticamente habría otra que no estaría en edad de hacerlo.

TABLA 4. TASAS DE DEPENDENCIA EN ESPAÑA 2012-2052

Años	Mayores de 64 años	Menores de 16 años	Total Menores de 16 y mayores de 64 años
2012	26,14	24,25	50,39
2022	33,30	24,87	58,17
2032	45,23	22,56	67,79
2042	62,19	24,37	86,56
2052	73,00	26,54	99,54

FUENTE: PROYECCIÓN DE POBLACIÓN A LARGO PLAZO, INE 2012.

CÓMO PUEDE AFECTAR AL MERCADO LABORAL

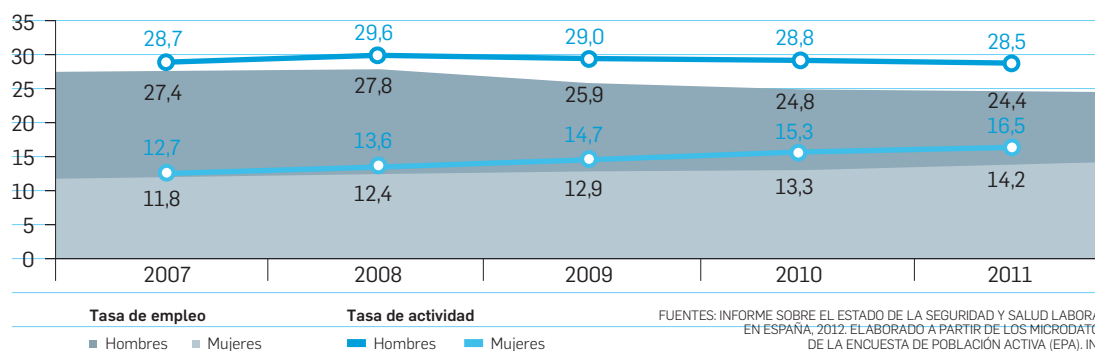
El alargamiento de la esperanza de vida y la baja tasa de natalidad están creando un nuevo escenario demográfico en Europa y, por ende, en España, caracterizado por el envejecimiento de su población y la tensión entre los sistemas de protección social y el mercado de trabajo ya que, por un lado, se alarga el periodo temporal de cobro de las pensiones y, por otro, disminuye el número de efectivos activos o, lo que es lo mismo, la población en edad de trabajar.

Si a esta situación sumamos la entrada cada vez más tardía de los jóvenes en el mercado de trabajo y el desequilibrio entre el número de pensionistas y el número de cotizantes que dificulta que la fuerza productiva mantenga a los primeros, obliga a poner en práctica políticas que permitan directa e indirectamente el retraso de la edad de jubilación. De ahí que se asista a un aumento de la proporción de trabajadores de edad mayor.

Según los datos de la Encuesta de Población Activa (EPA) entre los años 2007 y 2011, el grupo de trabajadores ocupados de 55 y más años ha pasado del 11,2% al 13,4% de la población ocupada. En el mismo periodo, su tasa de actividad³ ha crecido desde el 19,9% hasta el 21,9%.

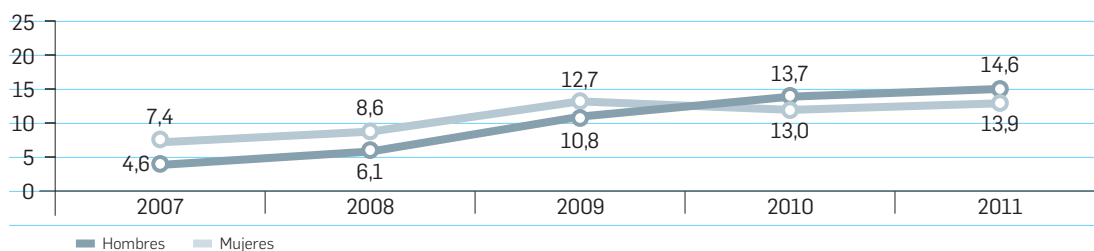
Por su parte, la tasa de empleo⁴ de estos trabajadores se ha mantenido muy estable durante el periodo de 2007 a 2011 (a diferencia de franjas de edad más joven), de forma que en 2011 su tasa de empleo coincide con la del 2007, en torno al 18,8%.

GRÁFICO 10. TASA DE ACTIVIDAD Y DE EMPLEO DE LOS TRABAJADORES DE 55 Y MÁS AÑOS SEGÚN SEXO (%). PERIODO 2007-2011



Aunque su tasa de paro es más reducida que la de franjas de menor edad, ha aumentado de forma continua desde 2007, hasta alcanzar en 2011 el 14,3% global.

GRÁFICO 11. TASA DE PARO DE LOS TRABAJADORES DE 55 Y MÁS AÑOS SEGÚN SEXO (%). PERIODO 2007-2011



FUENTES: INFORME SOBRE EL ESTADO DE LA SEGURIDAD Y SALUD LABORAL EN ESPAÑA, 2012. ELABORADO A PARTIR DE LOS MICRODATOS DE LA ENCUESTA DE POBLACIÓN ACTIVA (EPA). INE.

Según el Informe Anual de Accidentes de Trabajo en España correspondientes al año 2012, la distribución de la población afiliada a la Seguridad Social con las contingencias cubiertas, según su edad, es la siguiente: los trabajadores más jóvenes, entre 16 y 24 años representan el 5,6%; en la franja de edad entre 25 y 49 años están el 70,2%; y el 24,2% de los trabajadores tienen 50 años o más. Estos datos, confrontados con los de 2011, están reflejando el aumento relativo de la franja de mayor edad, fundamentalmente debido a la disminución de los afiliados más jóvenes.

Catástrofe para los mayores de 45 años

El número de parados mayores de 45 años se ha multiplicado por más de cuatro desde el inicio de la crisis, pasando de 413.100 desempleados en el tercer trimestre de 2007 a 1.824.500 parados en el tercer trimestre del 2013, según un informe de Asemplo, en el que se destaca que uno de cada tres nuevos parados generados durante este periodo es mayor de 45 años.

El 54,5% de los parados mayores de 45 años son hombres, frente al 45,5% de mujeres, y de todos ellos, dos de cada tres llevan más de un año buscando, sin éxito, un empleo. Dentro de los que llevan más de un año en paro (desempleados de larga duración), siete de cada diez se encuentra en esta situación desde hace más de dos años. Así, el perfil del parado mayor de 45 años se corresponde con el de un varón que lleva más de dos años buscando un puesto de trabajo.

De los más de 5,9 millones de desempleados españoles, los mayores de 45 años representan el 30,9% de los parados. Por comunidades autónomas, Extremadura, con un 34,4%, País Vasco (33,8%) y Madrid (32,4%) son las regiones donde los parados mayores de 45 años tienen un mayor peso sobre el total de desempleados, mientras que las presentan los menores porcentajes son Asturias (23%), Navarra (24,1%) y Cantabria (24,2%). De acuerdo con este informe, La Rioja, Castilla-La Mancha, Baleares, Canarias y Madrid han generado más del 80% de los parados mayores de 45

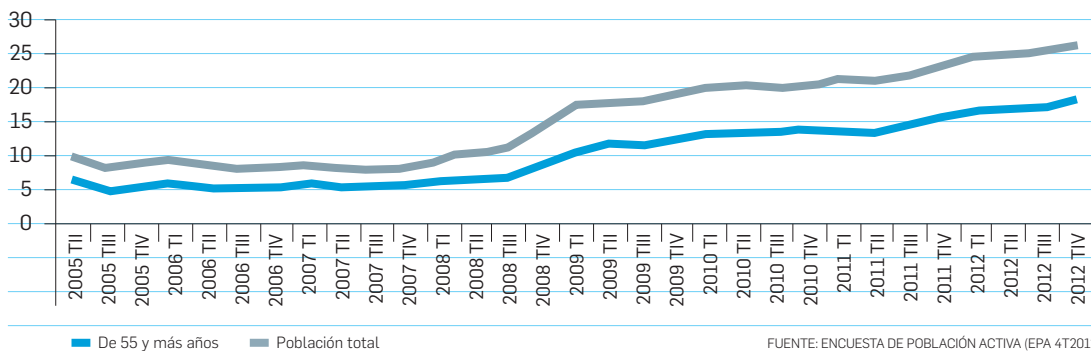
años desde el inicio de la crisis. En el lado opuesto, aunque también con porcentajes muy elevados, se sitúan Extremadura (70,4%), País Vasco y Cantabria (70,6% en ambas regiones).

La tasa de paro de los mayores de 45 años se ha multiplicado por más de tres desde el inicio de la crisis, pasando del 5,9% en el tercer trimestre del 2007 al 21,1% en este tercer trimestre del 2013. Andalucía con 30,7%, Extremadura con 30,3%, Canarias con 29,9% y Comunidad Valenciana con 25% son las comunidades que presentan mayores tasas de paro en este colectivo, muy por encima de la media nacional (21,1%). En el lado opuesto se sitúan Navarra (10,9%), Cantabria (11,5%), País Vasco (12,6%) y Baleares (13,3%).

El informe destaca que a mayor nivel de cualificación, menores son las tasas de paro y viceversa. Así, los mayores de 45 años sin ningún tipo de estudios tienen una tasa de paro del 64,2%, mientras que los que cuentan con un Doctorado presentan una tasa de desempleo del 2,2%. Ante este drama social, familiar y personal, son cada vez más numerosos los desocupados de más de 45 años que ven en el empleo por cuenta propia la única alternativa para salir del paro: entre 2011 y 2012, se ha producido un alza del 3,6% en el número de autónomos de estas edades⁵.

Esta situación se agrava aún más en la población mayor de 55 años. Según la Encuesta de Población Activa (EPA 4T2012), la tasa de paro de la población total se sitúa en el 26,02% mientras la tasa correspondiente a los mayores de 55 años alcanza en el cuarto trimestre del 2012 la cifra de 17%. Si bien son malos tiempos para todos los desempleados, destaca el hecho de que el número de desempleados mayores de 55 años se ha cuadruplicado con la crisis (503.900), así como el agravante añadido de que casi el 70% de este colectivo se han convertido en parados de larga duración.

GRÁFICO 12. EVOLUCIÓN DE LA TASA DE PARO (%), POR TRIMESTRES. 2005-2012

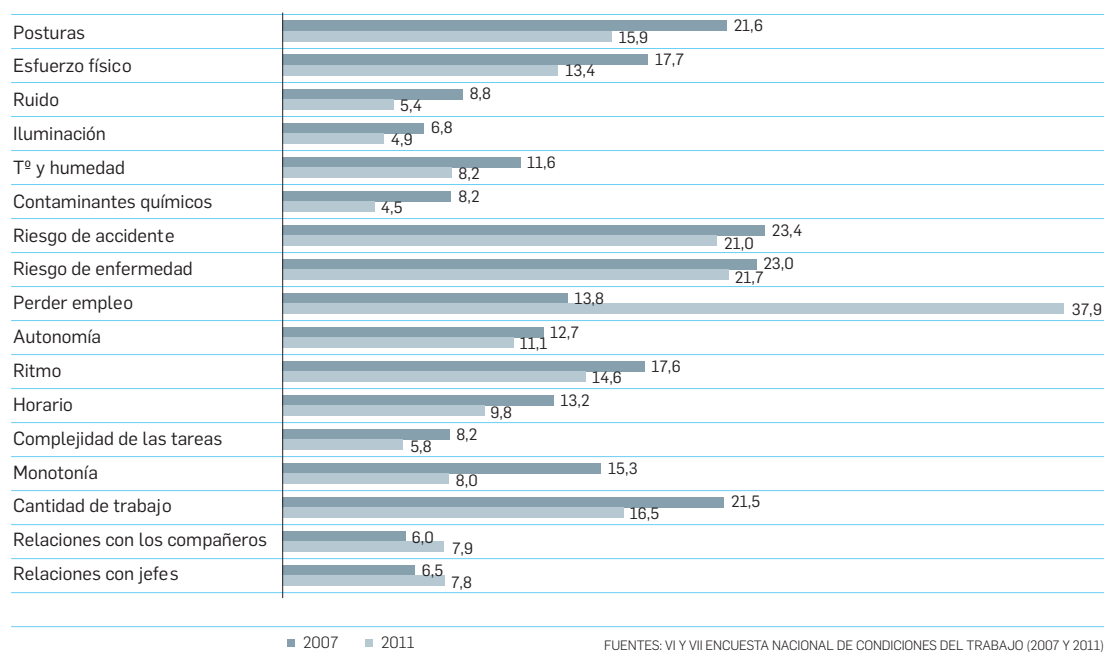


Esta situación de paro genera como efecto una relativización, por parte de los trabajadores, de la importancia de las condiciones de trabajo frente al hecho básico de mantener el empleo. El paro que inunda la realidad socioeconómica española en los últimos años y que afecta a todas las edades y todos los tipos de contrato, aunque en distinta medida, estaría provocando que el colectivo de 55 años y más (el que más seguro se consideraba de cara a un mantenimiento del empleo hasta la próxima y cercana edad de jubilación) deje en un segundo plano las condiciones en las que realiza su trabajo y dirija su preocupación al riesgo de perder su empleo.

Así se constata cuando en una pregunta incluida en las dos últimas Encuestas Nacionales de Condiciones de Trabajo (ENCT) acerca de en qué medida le molestan o preocupan al trabajador distintos aspectos de su trabajo actual, el único aspecto sobre el que crece, de forma estadísticamente significativa, la preocupación (respuestas: “*bastante*” y “*mucho*”) de los trabajadores de más edad, en 2011 respecto a 2007, sea el riesgo de perder el empleo: 14% en 2007 y 38% en 2011.

Tras el problema del paro, al colectivo de más edad le preocupa el riesgo de tener una enfermedad o un accidente, la cantidad de trabajo, las posturas, el ritmo de trabajo o los esfuerzos físicos.

GRÁFICO 13. PREOCUPACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE 55 Y MÁS AÑOS POR DIFERENTES ASPECTOS DEL TRABAJO (%). AÑOS 2007 Y 2011



Con iniciativas como esta guía se pretende, precisamente, apoyar y ayudar a todos aquellos que tienen una madurez y una valía personal y profesional, pero que se encuentran excluidos del mercado laboral, un mercado que necesita precisamente lo que los mayores de 45 años pueden proporcionar: experiencia, talento, competencia y compromiso. Cuatro valores ampliamente solicitados y buscados por los responsables de Recursos Humanos en las entrevistas a nuevos candidatos.

Notas al pie

- | | |
|---|---|
| ¹ Actualmente la población mundial está compuesta en un 28% de niños (menores de 15 años), un 18% de jóvenes (de entre 15 y 24 años) y un 44% de personas en edad laboral (de entre 25 y 59 años). Asimismo, las personas mayores (por encima de los 60 años) representan sólo un 10% de la población mundial. | ³ Tasa de actividad: Porcentaje de trabajadores activos de 55 y más años respecto al total de la población trabajadora de esta edad. |
| ² Antonio Abellán García, investigador del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC). | ⁴ Tasa de empleo: Porcentaje de trabajadores ocupados de 55 años y más respecto al total de la población trabajadora de esta edad. |
| | ⁵ Según datos de la Asociación Objetivo 50.
www.corresponsables.com |

Capítulo 2

Cómo se percibe el cambio

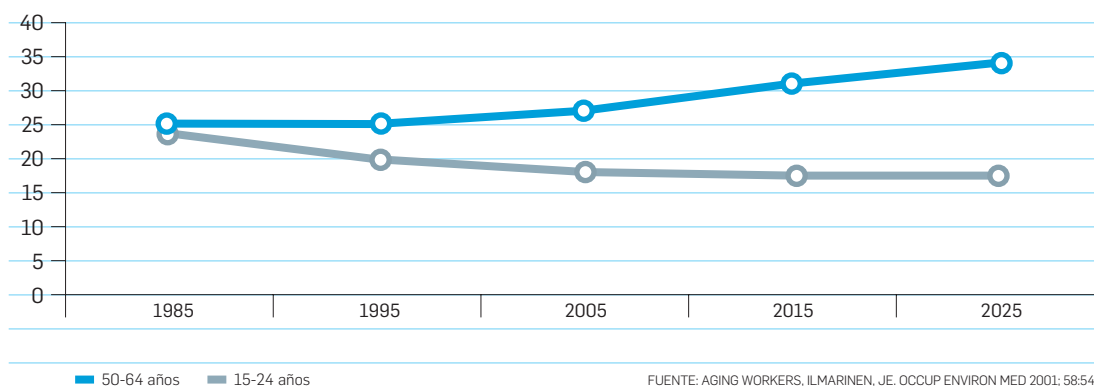


SITUACIÓN DE AMENAZA

La gestión del factor edad es una cuestión emergente en el marco de la gestión de los recursos humanos. Nace como consecuencia de los cambios demográficos que está experimentando toda Europa y que están llevando a las instituciones europeas a impulsar una nueva estrategia orientada a alargar la vida laboral y estimular el mantenimiento de los trabajadores mayores en el mercado laboral.

Estos cambios demográficos se concretan en el progresivo envejecimiento de la población europea y en las bajas tasas de natalidad, lo cual va a tener una repercusión directa en la reducción del número de personas en edad de trabajar y en un desplazamiento de la población ocupada hacia los intervalos de más edad con, por lo tanto, un aumento de la **proporción de trabajadores de edad mayor**.

GRÁFICO 1. EVOLUCIÓN ESPERADA DE DOS GRUPOS DE EDAD DE TRABAJADORES (15-24 Y 50-64 AÑOS) EN LA UNIÓN EUROPEA (%)



Como consecuencia de ello, se aprecia que las empresas tendrán más dificultades para encontrar personal suficiente con los perfiles ajustados a los requerimientos de los puestos de trabajo — **Amenaza** —.

Según el Observatorio Europeo de las Condiciones de Trabajo, en 2015 habrá unos 13 millones menos de personas entre 16-29 años (en la Europa de los 15) respecto a la cifra de 1995, mientras que los adultos entre 50-64 años aumentarán en 16 millones¹.

Anticipar este escenario inminente ha producido una dinámica bastante profusa de análisis y planificación de políticas públicas en relación al

Amenaza:
las empresas tendrán más dificultades para encontrar personal suficiente con los perfiles ajustados a los requerimientos de los puestos de trabajo.

empleo que, en sus principios inspiradores, tienden a ser muy coincidentes y pasan necesariamente por **alargar la vida laboral y aumentar la tasa de empleo**, tanto de la población en general como también del grupo específico de los mayores de 55 años.

Concretamente, la *“Estrategia Europa 2020 para un crecimiento inteligente, sostenible e integrador en la próxima década”* determina el crecimiento general del empleo como uno de sus cinco objetivos generales para contrarrestar los efectos derivados del envejecimiento demográfico y poder mantenerse como un entorno competitivo.

Objetivo: El objetivo es alcanzar una tasa de empleo del 75% entre la población de 20-64 años, lo que pasa por incrementar tanto la participación femenina como la del grupo entre 55 y 64 años, cuya tasa objetivo se sitúa en un 50% (43,7% actualmente en España).

Resulta evidente que el crecimiento europeo, tanto económico como social y sostenible, requiere de una **participación creciente de los trabajadores de mayor edad** que pasa por:

- alargar la vida laboral,
 - incentivar su contratación, y
 - retrasar la edad de jubilación.
-

Trabajar más personas y durante más tiempo es la condición necesaria que establece la Estrategia 2020 para lograr el desarrollo de la UE. Para la consecución de estos objetivos de empleo dicha Estrategia 2020 establece que es preciso **reforzar determinados valores sociales** en los países europeos como son:

- El papel clave de la formación como factor de productividad y de una sociedad basada en el conocimiento.
 - Nuevas formas y perspectivas de considerar la vejez (envejecimiento activo).
 - La igualdad entre hombres y mujeres.
 - La conciliación de las responsabilidades laborales y familiares.
 - La prevención en materia de salud.
-

Requiere también ir introduciendo en los países miembros de la UE nuevos enfoques en las políticas de empleo, orientados tanto a favorecer el mantenimiento de los trabajadores de más edad en el mercado de trabajo, de manera que en el corto plazo, se aproxime la edad real de jubilación a la edad legal, como a promover su reincorporación en el caso de que pierdan el empleo en los últimos años de su itinerario laboral. La formación aparece como uno de los instrumentos de ajuste para que las personas mantengan sus capacidades y cualificaciones acordes a las necesidades de producción.

Asimismo, considera necesario que las organizaciones incorporen el factor de la edad en la gestión de los recursos humanos y que la población en general vaya asumiendo esta realidad en sus propias expectativas, superando una percepción social bastante extendida, de acuerdo a una práctica repetida, de considerar normal la salida anticipada del mercado laboral.

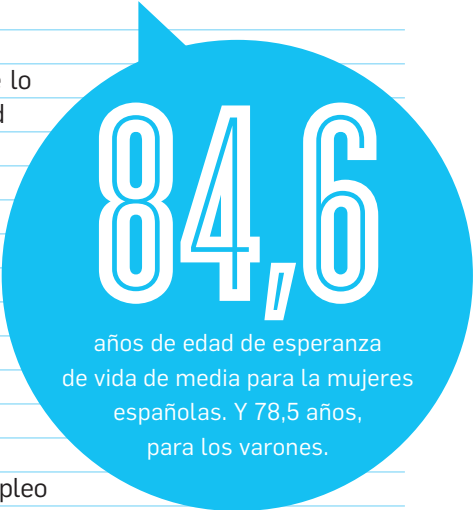
La población española posee más de 8 millones de personas mayores de 65 años, por encima del 17,4% del total de la población. El grueso de la generación del "baby-boom", nacida entre 1957-1977 (con edades entre 36 y 56 años), se encuentra actualmente en edad laboral. Cuando empiece su jubilación aumentará la presión sobre los sistemas de protección social porque no se producirá el relevo generacional suficiente para amortiguar sus efectos. Sirva de recordatorio que en esas dos décadas nacieron casi 14 millones de niños, 4,5 millones más que en los 20 años siguientes.

En 1900 la esperanza de vida era de 34,8 años, y ahora es de 84,6 para las mujeres españolas y 78,5 para los varones. Un ritmo medio de casi un año más de esperanza de vida por cada dos años naturales.

Hoy accedemos al trabajo cuatro años más tarde de lo que lo hacíamos a mediados los años sesenta, mientras que la edad efectiva de jubilación es de nueve años menos y la esperanza de vida veinte años más. En conclusión, la sociedad española está pasando de recibir pensión durante cinco años a hacerlo durante treinta y cuatro, mientras que el periodo de actividad se ha reducido de 45 a 30 años. Una tendencia que hace difícil mantener los actuales sistemas de protección social, que representan casi el 30% del PIB. La necesaria evolución de los sistemas de pensiones y sociosanitario supone una responsabilidad y una oportunidad para todos.

Y seguimos sin ver "las orejas al lobo". En torno al 30% del empleo en la Europa del 2010 habrá dejado el mercado laboral en 10 años, y por cada empleo de nueva creación habrá en torno a 8 nuevas oportunidades de empleo derivado de las salidas del mercado de trabajo, sobre todo de personas de edad, a pesar de que la edad de jubilación se haya retrasado sustancialmente. Es decir, se va a producir un "vaciamiento" del mercado laboral que hay que empezar a planificar cuanto antes con esa perspectiva.

Es necesario, por tanto, anticiparse, porque no habrá más remedio que contar con medidas estructurales para paliar la brusquedad del cambio, desde incentivos fiscales hasta normas sobre adecuación de puestos de trabajo, jubilación flexible o compatibilizar pensiones con trabajo de pocas horas.



84,6

años de edad de esperanza de vida de media para la mujeres españolas. Y 78,5 años, para los varones.

OPORTUNIDAD VS. AMENANZA

Gestionar el inminente cambio demográfico es uno de los grandes desafíos de la sociedad española para los próximos años. Pero como no es urgente, el sector empresarial parece poco receptivo. Y eso que es una **oportunidad** tanto de desarrollo de negocio, sobre todo si se considera el envejecimiento como un proceso activo que dura toda la vida, como de optimizar la forma de trabajar de las plantillas según su edad².

Oportunidad:
gestionar el cambio demográfico en las empresas para desarrollar el negocio y para optimizar la forma de trabajar de las plantillas según su edad

A pesar de que todas las previsiones anticipan que pronto seremos el país más envejecido del mundo y de que el 90% de la población española cree que su pensión no le dará para vivir, la mayoría nos sentimos mejor que los de nuestra edad y seguimos considerando que el paso del tiempo sólo afecta a los demás. Parece una morbosa verdad incómoda, secundaria y postergable.

Sin llegar a pensar en el más allá, según Francisco Abad³, parecería lógico empezar a diseñar nuestro propio futuro para que sea activo y saludable, administrar los ahorros o pensar en cómo y dónde viviremos teniendo en cuenta que hoy la esperanza de vida ronda los 90 años.

La Segunda Asamblea Mundial sobre el Envejecimiento celebrada en Madrid en 2002 subrayó la transformación sin precedentes que tendrá lugar cuando el mundo pase de 600 a casi 2.000 millones de personas mayores en 2050 (del 10% al 21% de la población total) y el reto que supone aprovechar al máximo las capacidades de las personas de edad para participar en todos los aspectos de la vida. En esta línea, Naciones Unidas está organizando una Convención sobre Derechos de las Personas Mayores, prevista en 2015-2016.

Por otro lado, la **Estrategia Europa 2020** considera que el envejecimiento es clave para mantener su competitividad y prioritario nada menos que en su política de innovación. Uno de sus objetivos es aumentar en dos años la vida saludable en Europa durante esa década por tres vías: facilitando a los ciudadanos una vida más saludable, activa e independiente; impulsando productos y servicios que creen nuevas oportunidades de negocio; y mejorando los sistemas de servicios sociales y salud.

Con más o menos preocupación, la sociedad a la que vamos será muy diferente, y por eso las empresas y la propia economía tendrán que adaptarse. El envejecimiento lo cambia todo o casi todo, las finanzas, el consumo, los inmuebles, la sanidad, la tecnología, el ocio, etc. Con la mayor longevidad se gana tiempo, y las organizaciones que sepan manejarlo tendrán una gran ventaja.

Los investigadores y expertos coinciden en que el envejecimiento producirá importantes efectos no sólo en las personas y las familias, sino también en la sociedad y la economía. Sus estudios concluyen que las necesidades de la población mayor se centran en el ámbito sociosanitario, pero también en el tecnológico, las infraestructuras, el económico y el asistencial, por este orden. También en que hay varios sectores económicos con grandes posibilidades de negocio y, a la vez, con el reto del bienestar social como objetivo. Sin embargo apenas se ha investigado sobre la relación entre trabajo y envejecimiento.

Bajo esta perspectiva cobra especial relevancia educar sobre el envejecimiento en la familia, la escuela y la universidad. Pero también en la *empresa*, a la que dedicamos buena parte de nuestras vidas ver cómo influye la edad en los valores corporativos, las oportunidades de negocio o la gestión de personas.

A las políticas de envejecimiento en la empresa les sucederá lo mismo que a las de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Según Francisco Abad, tardaron en implantarse. Sin embargo, cuando empezó el “*boom*” llegaron de forma vertiginosa. Esto ocurrirá, calcula Abad, en tres o cinco años. Porque el mayor tiempo de vida de los españoles se ha convertido en una gran **oportunidad** de negocio si se logran respuestas a los desafíos.

En el fondo, la edad arroja dos grandes guantes al mundo de la empresa. La necesidad de crear nuevos productos y servicios que den contestación a este envejecimiento y, a la vez, concebir una manera diferente de gestionar la vida laboral de sus plantillas. Las organizaciones deben entender que “hacerse mayor es la base de la existencia humana y una oportunidad única para mezclar la energía de los jóvenes y la sabiduría de los adultos mayores”, según afirma Enrique Alcat⁴. Y añade: “Es inadmisibile acabar con la vida laboral de una persona a los 55 años”.

En cinco o diez años los “*baby boom*” seguirán preocupados por la salud y podrán presentar progresivamente problemas de memoria episódica, velocidad de procesamiento y razonamiento abstracto. Pero los nuevos estilos de vida con estímulos intelectuales más complejos, un mayor ejercicio cardiovascular y una vida más sana harán que tengan el mejor pulso vital conocido hasta ahora en estas edades. La lejanía de la situación vital propia de los 30-55 años, su conocimiento y experiencia hace que este grupo sea más maduro y estable psicológicamente con una mayor claridad sobre su identidad, autoestima y autoconcepto del bienestar y que disfrute en mayor medida de las experiencias emocionales que aporta una ya desarrollada red social personal⁵.

Estamos pues, obligados a prestar atención a la radiografía de este “*nuevo joven*” que llega a España. Se encuentra mejor preparado laboralmente que sus antecesores y, por lo general, se siente sano y activo.

Se abren nuevos tiempos que han de orientarse a **promover un cambio social sobre el nuevo itinerario laboral** y a una acción proactiva a favor de unas condiciones de trabajo adecuadas a las características de las personas mayores. En definitiva se trata de:

- Promover una nueva filosofía/cultura empresarial respecto a los trabajadores mayores que incluya tanto a éstos como a las organizaciones.
- Crear una opinión social favorable respecto a la aportación de los trabajadores de más edad.
- Ofrecer incentivos para que las personas alarguen su vida laboral y los empleadores les mantenga activos y/o contraten también trabajadores mayores.
- Promover el acceso a la formación y a la mejora de las habilidades profesionales.

Pero este objetivo cuantitativo resulta insuficiente por sí mismo, ya que **el alargamiento de la vida laboral** no puede sustraerse de otras cuestiones como son:

- las condiciones de trabajo y las características de los puestos de trabajo;
- la salud y la seguridad de las personas trabajadoras; o
- sus conocimientos y capacidades para garantizar la competitividad de las empresas.

Por ello, intervenir a favor del alargamiento de la vida laboral y de la mayor presencia de trabajadores mayores requiere abordar una estrategia integral que incluya desarrollar también estrategias formativas, preventivas, reparadoras, etc.

En el mundo empresarial se presentan interesantes oportunidades, aunque todavía no haya empezado la batalla competitiva. Quizá porque pesan mucho, tanto el día a día como ciertos tópicos relacionados con los mayores.

El envejecimiento poblacional plantea dos tipos de **retos** al mundo empresarial:

- Nuevos productos y servicios para el proceso de envejecimiento.
- Nueva gestión de las personas, incorporando la adaptación a las etapas de la vida laboral de sus plantillas.

La perspectiva de las empresas en relación con la gestión de la edad 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 que trabajan en ellas, uno de los cuales es el aumento de la media de edad de su personal. Las políticas de gestión de la edad de las organizaciones se inscriben en el marco de lo que, de un modo más amplio, se ha denominado '**Gestión de la Diversidad**' (religión, idiomas, culturas, sexo, diversidad funcional...).

Muchas empresas se sorprenderían si dibujaran la pirámide de edades de su plantilla. Se sorprenderían aún más si se les dibujara esa misma pirámide, con la evolución a 10, 15, 20 o más años. Es sencillamente impropio de una gestión activa de los recursos humanos el desconocimiento que tienen las empresas sobre la demografía de sus plantillas: distribución de edades, edad media presente y en el futuro inmediato, altas, bajas, incidencias relacionadas con la edad o riesgo asociados.

Los altos directivos entienden bien que su propio envejecimiento se compensa con su mayor experiencia personal y profesional. Entienden bien que son vitales la mejora de su experiencia, sus contactos dentro y fuera de la empresa y su visión de futuro con fundamentos en el pasado. Pero no siempre hacen extensiva esta reflexión al resto de sus equipos. Cuando la sociedad invita permanentemente a seguir haciendo cosas, las empresas no pueden decirle a nadie que ya no es útil debido a su edad, porque parece un castigo y una minusvaloración. Las empresas y sus directivos deben ser sensibles al efecto de un tratamiento laboral u otro en la dignidad de todos y cada uno de sus trabajadores. Si envejecen bien todos, no sólo los directivos, envejece bien la empresa. Conseguir que las personas quieran envejecer en la empresa debe ser un eje estratégico.

Pocas empresas han empezado a diseñar estrategias sobre envejecimiento. Buena parte de ellas se han concentrado más en campañas tácticas para los mayores de entre 60 y 65 años, un segmento más para el área de marketing. Pero hay algunas que empiezan a ver el envejecimiento de otra forma, contemplando también la idea de la longevidad, de la previsión y planificación que afecta a clientes y entornos de todas las edades, y gestionan los procesos vitales de sus clientes como un proyecto estratégico.

BARRERA VS. OPORTUNIDAD

Reflexionar sobre los profundos cambios demográficos y de organización de una población laboral que envejece supone una **oportunidad** para la empresa que quiera profundizar en su estrategia sobre el envejecimiento como un tema transversal a diferentes áreas de su organización y empezar a ser referencia en un capítulo apenas abordado por la sociedad española y su tejido empresarial. Pero en la integración de estos nuevos conceptos surgen una serie de **barreras** u obstáculos, muchos de ellos basados en estereotipos y tópicos carentes de fundamento y rigor pero muy arraigados en el saber popular y que condicionan la forma de actuar y decidir en relación a los conceptos de edad y envejecimiento como contraposición a productividad y rendimiento.

Numerosas investigaciones coinciden en que la edad es la variable más relevante a la hora de tomar decisiones que afectan a la reducción de plantilla. Por eso hasta ahora se ha prejubilado sistemáticamente gracias a la generosidad del sistema de desempleo y seguridad social y a los ahorros de costes que conlleva reemplazar a un trabajador maduro por otro más joven. Diversos

autores analizan los dos tópicos más habituales, que son los siguientes, y acaban matizándolos o rebatiéndolos:

- Los trabajadores mayores tienen un menor compromiso con la empresa, como refleja el aumento del absentismo, sobre todo por razones de edad.
- Los trabajadores mayores están menos preparados y son menos capaces de aprender y mantener su productividad.

A estos tópicos principales podemos añadir, la mala imagen del concepto “*envejecer*”, la baja consideración social y empresarial de los empleados de más edad, son discriminados por su edad, se menosprecia su capacidad de trabajar en equipo, etc. Veamos detalladamente estos **factores de estigmatización** de las personas de más edad:

1. No nos gusta hablar de envejecer. La primera barrera para avanzar suele ser la terminología. No todos los directivos se interesan por el concepto si se presenta bajo el término “envejecimiento”. Algunos prefieren hablar de “cambio demográfico” o de “gestión de la edad”, sobre todo si se articula como un proceso que se puede contemplar desde la madurez. Por eso es preferible romper amarras y pasar al fondo de la cuestión.

- El cambio empieza cuando la empresa plantea el envejecimiento como un proceso que afecta a toda la vida de las personas en vez de como un suceso relacionado con cumplir 65 años.
- También tiene que ver con pasar de considerar la edad de la plantilla como factor de coste a hacerlo como una ocasión de simultanear la energía de los más jóvenes con la sabiduría de los más expertos.
- Y con plantear un posicionamiento en envejecimiento institucional y basado en alianzas estratégicas en vez de hacerlo en base a campañas tácticas. El cambio en propuesta de valor y ventaja competitiva parece claro.

2. Muchas empresas tienen en baja consideración a los empleados con más experiencia. Según las conclusiones del informe “*Juventud frente a seniority, situación actual de las organizaciones*” en 2013 realizado por Aedipe Cataluña entre un universo de 2.000 empresas de diferentes ciudades españolas, un 75% de las empresas no aprecian suficientemente el valor del capital humano que supera los 45 años. Parece que la experiencia es un grado... negativo.

3. La perspectiva de edad está ausente de las políticas empresariales. Las políticas de diversidad en la gestión de equipos de personas no suelen contemplar la perspectiva de edad. Temas como evaluar la plantilla según sus años, apoyar el empleo de los trabajadores mayores y su tránsito a la jubilación, promover la conciliación entre vida laboral y personal que también tenga en cuenta

circunstancias de edad, potenciar el uso de las TIC a lo largo de toda la vida laboral, contar con Consejos de Edad o explorar alianzas, forman parte de las principales metodologías internacionales.

- Se trata, entre otras cosas, de integrar la experiencia de los mayores y los nuevos conocimientos de los jóvenes y de plantear una vida laboral por fases, diseñando cambios de responsabilidad, funciones, tareas, horarios y remuneración a medida de cada empresa. Así se podrá evitar la correlación directa entre edad y coste que tan difíciles consecuencias está teniendo en los trabajadores de edad próxima a la jubilación.
-

4. Se les vincula con pérdida de rendimiento y productividad. Una de las principales preocupaciones relacionadas con el envejecimiento de los trabajadores es que la pérdida de capacidades funcionales y de salud por causa de la edad disminuye automáticamente el rendimiento y la productividad entre los trabajadores mayores. La relación entre edad y productividad es mucho más compleja, debido a las ventajas que brindan la experiencia práctica, el amplio conocimiento del trabajo, la maestría profesional, los conocimientos especializados, la adaptabilidad y el uso de estrategias de compensación. No existen pruebas concluyentes que indiquen que los trabajadores de edad avanzada son menos productivos en general que los trabajadores más jóvenes. Al mismo tiempo, los datos acumulados señalan que la experiencia laboral permite prever la productividad con mayor precisión y fiabilidad que la edad cronológica.

5. Son tachados de más absentistas. En cuanto al absentismo por razón de enfermedad, los datos parecen indicar una mayor incidencia de las ausencias del trabajo por enfermedad entre los mayores de 55 años. Pero existe también un absentismo ocasional, que no se considera absentismo por enfermedad, y que es más frecuente entre los trabajadores jóvenes, aunque por periodos cortos, mientras que el de los mayores de 55 es menos habitual pero por periodos más prolongados. Por eso cabe concluir que no hay diferencias significativas en los niveles globales de absentismo de jóvenes y mayores. Según la Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo el porcentaje de trabajadores para quienes un problema de salud laboral no dio lugar a una baja por enfermedad fue relativamente similar en todos los grupos de edad (entre el 41 y el 42%). Se observó que las bajas por enfermedad de un día o más disminuyen con la edad (del 46 al 36%), en tanto que las bajas por enfermedad de un mes o más aumentan con la edad (del 13 al 23%).

6. Les achacan más accidentes. Los estudios revelan que los trabajadores mayores por lo general sufren menos accidentes que sus compañeros más jóvenes⁶. Sin embargo, los accidentes laborales entre trabajadores mayores suelen provocar lesiones más graves (incapacitantes y/o fallecimientos).

7. Son discriminados por su edad. La discriminación por razón de edad ha sido denominada “la última discriminación aún no reconocida”. Los trabajadores de edad avanzada sufren más desem-

pleo de larga duración y reciben menos formación que los más jóvenes. Los resultados del Eurobarómetro de 2012 muestran que la discriminación por motivos de edad en el lugar de trabajo es la forma más frecuente de este tipo de discriminación. Aproximadamente 1 de cada 20 personas ha experimentado discriminación por motivos de edad en el lugar de trabajo (6%) y 1 de cada 7 (15%) ha sido testigo de este tipo de discriminación. Cerca de 7 de cada 10 ciudadanos consideran que el hecho de que los empleadores no tengan una opinión positiva de los trabajadores mayores constituye una razón importante para que estos últimos abandonen el mercado laboral⁷.

8. Se tiende a asimilar la edad con el declive general y las limitaciones físicas y mentales.

En una primera aproximación parece ser el factor que más se asocia al proceso de envejecer (como sinónimo de perder capacidades) y por consiguiente, factor más determinante a la hora de prolongar la permanencia en el puesto de trabajo. No se puede obviar que algunas capacidades funcionales, (sobre todo de carácter físico y sensorial), disminuyen como consecuencia del proceso natural de envejecimiento. Como contrapartida, numerosos atributos (tales como la sabiduría, el pensamiento estratégico, la percepción integral y la capacidad para deliberar, entre otros) se incrementan o aparecen por primera vez al avanzar la edad. La experiencia laboral y los conocimientos técnicos también se acumulan con la edad. Asimismo, existen datos que indican que el rendimiento cognitivo no acusa un descenso pronunciado hasta después de los 70 años. El envejecimiento en sí mismo no es un factor determinante de la pérdida de capacidades, pero interactúa con todos estos factores, que afectan en su conjunto a la capacidad funcional. No se puede olvidar que la salud de las personas mayores se ve, en gran medida afectada por su comportamiento anterior en materia de salud. De ahí el importante papel de las medidas de promoción de la salud a lo largo de todo el ciclo de vida.

9. Carecen de cualificación y/o formación suficiente. Es cierto que los trabajadores mayores están en general menos cualificados que los jóvenes, si bien esta diferencia ha disminuido sensiblemente en los últimos años. Pero las tasas de participación en programa de formación de los trabajadores tienden a descender a medida que aumenta su edad, lo que indica que los trabajadores mayores no son tan tenidos en cuenta por la empresa como los jóvenes a la hora de planificar la formación.

10. No se piensa en ellos como emprendedores⁸. La imagen de un emprendedor en ascenso a menudo es la de un estudiante con afinidad por la tecnología que abandona la universidad; normalmente hombre y de veintitantos años. Sin embargo, alrededor de la mitad de los emprendedores nuevos del año pasado en Estados Unidos tenía 45 años o más⁹. El 27% de las empresas de éxito creadas en el Reino Unido entre 2001 y 2005 fueron establecidas por personas entre 50 y 65 años; el 16% en Finlandia en un periodo similar; ¿Y ahora? El 50% de las personas de 50 a 65 años de países de la OCDE están en los pasos preliminares para emprender: 48% en Alemania, 24% en Francia, 47% en Italia, 77% en Estados Unidos y... ¡el 56% en España! Según Kevin Colleran¹⁰ *“los emprendedores y ejecutivos de más edad y más experimentados pueden sentir que les resulta más difícil atraer la*

atención de los inversionistas, especialmente en la industria de Internet y dispositivos móviles". Pero a pesar de los titulares sensacionalistas, no significa que el emprendedor con más experiencia y edad no tenga posibilidades. "Es cierto que la perspectiva fresca y las ideas innovadoras que vienen de los emprendedores jóvenes constituyen un activo valioso. Pero las habilidades que uno obtiene con años de trabajo pueden hacer que los emprendedores maduros se destaquen frente a sus pares más jóvenes. Si la experiencia, la paciencia y la reputación son la base de las aptitudes del emprendedor, la edad se convertirá en una verdadera ventaja", enfatizó Matt Maloney¹¹. "Una ventaja crucial de la edad es la experiencia obtenida tras años dentro de una o varias industrias. La velocidad y la estrategia con la que un emprendedor puede poner una idea en práctica cuando cuenta con sólidos fundamentos en la industria es una cualidad envidiable", remarcó. Por otro lado, explicó que "Los fundadores maduros comprenden que el éxito a largo plazo requiere paciencia: uno hace grandes apuestas que toman años en materializarse. Las decisiones impulsivas encubiertas bajo una capa de innovación son perjudiciales para el éxito de la empresa". Desarrollar una reputación sólida toma años, y los emprendedores maduros tienen ventaja ya que, además de los años de experiencia estableciendo contactos y creando relaciones, han cimentado su reputación dentro de su campo.

11. Se tiende a pensar que hay un límite de edad para la innovación. Vivek Wadhwa, vicepresidente del área académica e innovación de Singularity University, en San Francisco, remarcó que *"uno nunca es demasiado viejo para innovar. Asimismo, los niños prodigio que son glorificados, como (Mark) Zuckerberg, Steve Jobs y Bill Gates, únicamente lograron el éxito con la ayuda de ejecutivos mayores y experimentados". "Un ingrediente clave en la innovación es la habilidad de desafiar la autoridad y romper las reglas. Ya que no han tenido los límites que otras generaciones tuvieron, la juventud de hoy en día no duda en cuestionar las normas, pensar fuera de lo ordinario y concebir ideas disparatadas. Pero las grandes ideas en sí mismas no se traducen en tecnologías innovadoras ni en empresas exitosas", enfatizó Wadhwa. Las ideas se encuentran por todos lados. El valor viene de transformar una idea en un invento y un invento en una empresa exitosa. "Para lograr esto, uno tiene que colaborar con otros, conseguir financiamiento, comprender los mercados, fijar precios a productos, desarrollar canales de distribución y lidiar con el rechazo y el fracaso. Tiene que ser capaz de administrar y motivar a otros. En otras palabras, uno necesita habilidades empresariales y de gestión, así como madurez. Estas vienen con la educación, la experiencia y la edad", remarcó.*

12. Se menosprecia su capacidad de trabajar en equipo. Nora Abousteit, fundadora de Kollabora.com, consideró que *"independientemente de la edad, uno necesita estar preparado para dedicar 150% de su cerebro a su empresa, su equipo y sus clientes". Pero 150% de un cerebro inmaduro no aporta mucho. De hecho, una estrategia importante de la mayoría de las startups exitosas consiste en fusionar el entusiasmo y la dedicación de la juventud con el juicio de la experiencia, que viene con la edad. "Una medida mejor del éxito podría ser la edad promedio combinada del fundador, el equipo ejecutivo y los principales inversionistas y asesores. Para las empresas más atractivas del mundo en este momento, esa edad no suma 25", destacó. Lo que realmente se necesita cuando uno*

ingresa a la etapa inicial de una empresa es un temperamento sereno. Toda firma encara el riesgo del mercado, el riesgo de la tecnología, el riesgo de la ejecución y el riesgo de la gestión. En esa última categoría, el mayor peligro probablemente no sea que su equipo sea demasiado viejo, sino que carezca de la suficiente experiencia.

13. Cargados de prejuicios. No existen pruebas empíricas que demuestren que los trabajadores de edad avanzada sean menos innovadores, eficientes, creativos o capaces de desenvolverse en situaciones de estrés que otros más jóvenes. Este prejuicio frecuente, basado en el "*modelo deficiente de la edad*", que interpreta la eficiencia profesional de los trabajadores de mayor edad como consecuencia de un proceso degenerativo físico/psíquico, no puede seguir siendo sostenido en exclusividad. Por tanto, no hay degeneración general de la eficiencia física/psíquica que dependa de la edad, sino que, con el envejecimiento en el trabajo, los cambios en la estructura de la eficiencia ocurren en un "*empleo mayor*" saludable.

14. Se pone en tela de juicio su capacidad de aprender. A pesar de que la velocidad de aprendizaje puede disminuir con la edad, el proceso de aprendizaje real no depende de la edad de una persona. Por otro lado, estos prejuicios suelen derivar en barreras y obstáculos al propio aprendizaje debido a una falta de autoconfianza en la propia capacidad de aprender. Prejuicios tales como "*no puedes enseñar a un perro viejo nuevos trucos*" deben ser tratados en los cursos y eliminarse con argumentos avalados científicamente. Más de 40.000 personas mayores en España están matriculadas en programas universitarios específicos para ellos. El aprendizaje, la formación y la participación social forman parte de las personas mientras viven. Hay que subrayar la importancia que está adquiriendo la educación en los mayores como herramienta de conocimiento, relaciones sociales, desarrollo personal e instrumento para un envejecimiento activo y positivo. De hecho, uno de los indicadores de su calidad de vida es el despliegue de competencias psicosociales para el aprendizaje.

15. Tienen menos capacidad de adaptación. Frente a la creencia general que afirma que los trabajadores mayores pueden ser reacios o tienen dificultades para adaptarse a los cambios, existen evidencias que concluyen (Wilson, 2005) que los trabajadores mayores pueden adaptarse sin mayores dificultades al cambio. Las dificultades de adaptación que, no obstante, puedan presentarse, deben ser superadas con el apoyo, la formación y la educación. Por otro lado, precisamente esta generación es la única que ha experimentado en su propia piel lo que es desempeñar su trabajo en varios entornos socio-económicos.

16. Presunción de su alta banda salarial. Contrariamente a esta creencia, son los primeros en ser conscientes que para ellos lo importante es volver a participar del mercado laboral. Para ellos, resulta crucial, poder cotizar a la Seguridad Social en unos años que son decisivos para el cálculo de su futura pensión.

17. Suelen tener unas altas expectativas sobre el puesto a ocupar. La realidad es bien distinta ya que, probablemente, una gran mayoría se encuentra satisfecho con realizar un trabajo técnico.

18. Suelen tener escasa movilidad geográfica. Precisamente esta generación ya se ha liberado en su mayoría de las ataduras que supone tener una hipoteca e hijos menores a su cargo, lo que les permite poseer una mayor movilidad geográfica que otras personas más jóvenes.

19. Escaso papel en la actividad económica. Es habitual menospreciar las posibilidades de los mayores como consumidores en relación con la actividad económica. Sin embargo, el 95% de ellos reciben una pensión pública que les otorga un poder adquisitivo moderado pero seguro y que apenas están endeudados. El 80% tienen vivienda en propiedad y sus necesidades básicas cubiertas. Como han ajustado su nivel de gastos a la economía que les permite su pensión, su capacidad de compra es más o menos estable porque se plantean vivir al día más que ahorrar. Globalmente, los expertos ya sitúan su poder adquisitivo por encima del 50% del total y auguran un continuo crecimiento. Todo ello sin considerar que el envejecimiento es un proceso susceptible de previsión y planificación y que el mayor tiene un cierto círculo de influencia, que amplían su efecto en la economía.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES VINCULADAS CON LA EDAD

a) Debilidades vinculadas con la edad

El envejecimiento es un fenómeno **multidimensional bio-psico-social**. Aunque las limitaciones del envejecimiento y la vejez proceden de nuestra biología a lo largo de todo el ciclo de vida, existe un amplio margen para el cambio y la actuación ambiental.

Gran parte de los autores aceptan que el envejecimiento (a lo largo del ciclo de la vida) es un proceso adaptativo a través del cual el individuo gestiona sus recursos personales y psico-sociales y que, por lo tanto, depende sustancialmente de la interacción entre sus condiciones biológicas psicológicas, sociales y culturales.

Se sabe que las circunstancias socio-ambientales y personales modulan los procesos biológicos y el desarrollo humano y social. En los últimos años, estas condiciones han llevado a un rejuvenecimiento de las cohortes más jóvenes dentro del colectivo de personas mayores.

Este "*rejuvenecimiento*" ha modificado en sentido positivo la evaluación subjetiva actual sobre el concepto de vejez, en comparación con las expectativas del pasado, en un equilibrio entre una percepción de sus limitaciones y, por otro lado de la posibilidades que aún se disponen, inclinando la balanza hacia una mayor satisfacción de las personas mayores con su situación actual.

El mecanismo explicativo ante estos cambios a lo largo de la vida es la **plasticidad**, la capacidad de adaptación. Por plasticidad cognitiva (también denominado potencial de aprendizaje y modificabilidad cognitiva) se entiende la capacidad del individuo de beneficiarse de una situación de aprendizaje o, en otras palabras, de modificar su funcionamiento cognitivo tras un entrenamiento.

En el campo de la salud laboral se viene produciendo un creciente interés desde la década de los 80 en la investigación sobre los cambios en los recursos humanos en relación con las demandas del trabajo y el envejecimiento. Una cantidad cada vez mayor de datos muestran que los efectos del envejecimiento en la vida laboral deben ser tomados en consideración con mayor frecuencia.

Desde el punto de vista de la salud del trabajador de más edad, es importante conocer qué cambios experimentan las personas y cómo pueden éstos afectar a la capacidad de trabajo.

Entendiendo la salud como el *"estado de bienestar físico, psíquico y social y no meramente como la ausencia de daño"*, será necesario revisar los diversos aspectos que se verán afectados por el paso de los años, esto es aspecto físico, psíquico y social.

1. Concepto de capacidad de trabajo

Ante el auge de la población trabajadora de edad avanzada en número e importancia, se han venido desarrollando durante años modelos y estrategias tanto a nivel científico como práctico con el fin de adaptar a los trabajadores de este grupo de edad al trabajo e introducirles en la realidad de la empresa. En Finlandia, por ejemplo, el Instituto Finlandés de Medicina del Trabajo lleva más de veinte años planteándose cómo retener el potencial de los trabajadores y desarrollarlo de forma que:

- por un lado, las empresas puedan disponer de estas personas el máximo tiempo posible, y
- por otro lado, los trabajadores alcancen la edad de jubilación en un estado lo más *"intacto"* posible (Ilmarinen, 2006).

Alemania cuenta con experiencia y resultados en esta área desde los años noventa, gracias al programa "Diseño del trabajo innovador - El Futuro del Trabajo", del Ministerio Federal de Educación e Investigación.

El término *"capacidad laboral"* adquiere gran importancia. Ilmarinen lo entiende como el *"potencial de una persona, hombre o mujer, de realizar una determinada tarea en un tiempo determinado. El desarrollo de la capacidad funcional individual debe ser acorde a las exigencias del trabajo. Ambos factores pueden cambiar y, en caso necesario, diseñarse para adaptarse mejor a cada edad y proceso de envejecimiento en cuestión"* (Ilmarinen, 2006).

También puede usarse esta definición de la capacidad de trabajo como *“el equilibrio entre el trabajo y los recursos personales; cuando el trabajo y los recursos personales se adaptan adecuadamente, existe una buena capacidad de trabajo”*.

Una extensa investigación sobre la capacidad de trabajo de los trabajadores de edad avanzada ha identificado los factores fundamentales que le afectan. Por consiguiente, la **capacidad laboral** es el resultado de la interacción de distintos factores relacionados con la persona y con el trabajo:

- Las condiciones generales de la empresa y las condiciones objetivas del trabajo, esto es, la tensión física y los factores ambientales.
- El entorno social, es decir, la dirección, supervisores directos y compañeros de trabajo.
- La formación y competencias individuales.
- El estado individual de salud tanto a nivel físico como psíquico.

El concepto hace hincapié en que la habilidad de trabajo individual es un proceso de recursos humanos en relación al trabajo. Los **recursos humanos** pueden ser descritos como:

- capacidad funcional y salud (física, mental y social)
- la educación y la competencia
- los valores y las actitudes
- la motivación

Cuando este amplio conjunto de factores individuales está relacionado con las exigencias del trabajo (físicas y mentales), el grupo de trabajo y de la gestión, y el ambiente de trabajo, el resultado puede ser llamado la **capacidad de trabajo individual**.

El concepto de capacidad de trabajo es un proceso dinámico que puede cambiar durante la vida laboral de una persona en gran medida por varias razones. En primer lugar, el entorno operativo de las organizaciones tienden a cambiar de forma continua, dando como consecuencia modificaciones en la naturaleza del trabajo al que se deben enfrentar. Nuevas organizaciones de trabajo, métodos de trabajo y herramientas diferentes; las cargas de trabajo están cambiando hoy en día más rápidamente que lo que la capacidad de adaptación humana puede aceptar. Por ejemplo, la aplicación de nuevas tecnologías a menudo ha causado más problemas a los trabajadores de edad avanzada que cambios positivos. Al mismo tiempo, cambian los recursos humanos, debido por ejemplo al envejecimiento de la población activa.

Las dinámicas necesarias para ajustar los recursos humanos a las nuevas exigencias del trabajo a menudo han quedado sin desarrollar y por ello han provocado el desplazamiento de muchos trabajadores mayores de 55 años en el mercado laboral. Se ha argumentado incorrectamente que a

menudo su competencia ya no es suficiente y sus experiencias son menos válidas. Sin embargo, la razón principal ha sido a menudo los cambios no controlados que se han producido en el trabajo y la falta de ajustes para la adaptación de sus recursos a las demandas de trabajo nuevos.

La necesidad común de culpar al trabajador debe ser reorientada hacia los responsables de planificar y llevar a cabo cambios en el trabajo, que pasan por alto la necesidad de ajustes. Tan pronto como la escasez de mano de obra se agudice, las actitudes hacia el envejecimiento de los trabajadores cambiarán y se exigirán soluciones prácticas realizando los correspondientes ajustes. Por lo tanto, el foco de la investigación y las medidas adoptadas a finales de 1990 se ha centrado en identificar las cuestiones clave de los necesarios ajustes, y desarrollar y probar los procesos que pueden hacer que la vida laboral sea un éxito para los trabajadores de edad avanzada.

La capacidad de trabajo tiende a disminuir con la edad, aunque los valores medios de la población activa de 20 a 65 años se sitúan en las escalas entre buena y excelente. En todo caso, el 30% de los trabajadores, hombres y mujeres, mayores de 45 años de edad presentan una marcada disminución de su ICT (índice de capacidad de trabajo), en puestos de trabajo tanto manuales como administrativos. Por lo demás, la tendencia del ICT vinculada al envejecimiento varía de unos sectores económicos a otros. La capacidad de trabajo parece ser menor en la agricultura y la ganadería, la industria maderera, la industria del metal y el transporte.

Se han observado importantes cambios en la capacidad de trabajo físico de los trabajadores de más edad, en relación a los sistemas cardiovascular, musculoesquelético, de la estructura corporal y de los sistemas sensoriales y nerviosos.

2. Capacidad de trabajo físico

La disminución de la capacidad de trabajo físico con la edad es clara: la capacidad cardiorrespiratoria y la fuerza muscular se reducen en un 1-2% anual a partir de la treintena.

Según evaluaciones estadísticas¹², la máxima fuerza muscular de una persona de 60 años es de apenas el 75% de los valores comparables de una persona de 30 años (Grandjean, 1979). La eficiencia del sistema cardiovascular también disminuye significativamente con la edad, lo que en términos estadísticos se establece en torno al 30% entre las edades de 30 y 60 años.

Durante el proceso de envejecimiento las diferentes estructuras del sistema músculo- esquelético van sufriendo alteraciones. El tejido óseo, el muscular y las propias articulaciones experimentan modificaciones específicas debido al paso de los años que condicionan el óptimo funcionamiento del aparato locomotor.

El aparato locomotor está así mismo regulado por el Sistema Nervioso Central. Dicho sistema también sufre modificaciones con la edad que pueden repercutir en la correcta coordinación de los elementos que conforman la motricidad. Es el responsable, en suma, de distribuir la información motora, así como la contracción/relajación muscular.

La **estructura ósea** está formada por una matriz de colágeno sobre la cual se depositan las moléculas de calcio y fósforo. Dicha disposición permite que el hueso sea una estructura rígida pero al mismo tiempo flexible para que pueda soportar cargas pero sin fracturarse. El hueso es una estructura dinámica que constantemente se regenera y se destruye por la constante actividad generadora de los osteoblastos y destructiva de los osteoclastos. La actividad física de media y/o alta intensidad está indicada para favorecer el estado de la estructura ósea.

El **tejido muscular** sufre modificaciones durante el paso de los años con la reducción del número de unidades motoras, la reducción de la masa muscular, así como con la disminución de la velocidad de contracción.

A nivel funcional dichas modificaciones se manifiestan en una progresiva pérdida de potencia y fuerza muscular. Estas funciones comienzan a detectarse progresivamente a lo largo de los años y a pesar de que hasta los 50 años es una disminución suave y gradual, después de este periodo se produce un deterioro agudo.

A nivel fisiológico se detecta un aumento de la fatigabilidad muscular y metabólica a nivel central. Es decir, al realizar ejercicio a la misma intensidad de trabajo una persona de edad avanzada comienza a sentir fatiga antes que una persona más joven¹³. Esto puede conllevar a una lesión ya que el músculo fatigado necesita la participación muscular de otros grupos musculares cercanos provocando compensaciones musculares que pueden conllevar a malas posturas y posibles dolores.

De la misma forma, el cartílago articular se va deteriorando con el paso de los años siendo uno de los grandes limitadores del movimiento debido al dolor articular que origina. En el proceso de envejecimiento del cartílago, el tejido cartilaginoso deja de regenerarse originando una matriz cartilaginosa poco irrigada y desestructurada que tiende a inflamarse y a provocar sensaciones dolorosas que limitan la práctica de ejercicio físico.

Los resultados sobre velocidad física, destreza, resistencia, fuerza y coordinación alcanzan sus valores máximos entre la pubertad y la primera edad adulta. Después, las respectivas curvas de eficacia empiezan a decaer gradualmente y, a partir de los 40, bajan más bruscamente.

Las **funciones sensoriales** cambian a lo largo de la vida laboral. A medida que aumenta la edad, disminuye la capacidad de visión (la capacidad de acomodación y la adaptabilidad, la agudeza visual

y la sensibilidad de contraste). Respecto al umbral de audición, también disminuye, especialmente en el rango de alta frecuencia.

Los factores desencadenantes del mayor número de lesiones y dolores en el trabajo en general, y por ende, entre la población de más edad, son la **falta de fuerza muscular y la disminución del rango de amplitud de movimiento**, los cuales son los responsables del:

- Aumento del tono muscular, que conlleva una mayor rigidez muscular
- Mayores desequilibrios musculares, que llevan a desalineaciones posturales
- Aumento de la fatiga muscular, y por tanto, del riesgo de lesión
- Menor flexibilidad, lo que agrava el riesgo de desgaste articular

Si además, las personas son sedentarias, las **pérdidas de masa muscular** pueden conllevar a una:

- Disminución de la coordinación intramuscular
- Pérdida degenerativa de masa muscular y fuerza para realizar las tareas
- Mayores desequilibrios musculares por falta de sinergia muscular con riesgo de lesiones musculoesqueléticas
- Mayor desgaste estructural de las articulaciones

Según Ilmarinen/Tempel (2002), las **acciones de carga física críticas para la salud** definidos por la industria estadounidense pero aplicable a las empresas europeas son, principalmente:

- **Respecto a la capacidad física:** movilidad limitada de las articulaciones, elasticidad limitada de los tendones y ligamentos, disminución de la fuerza y reducción de la capacidad funcional física.
- **Respecto a la capacidad mental:** reducción de la percepción y de la capacidad de tomar decisiones, falta de atención, falta de memoria y dificultades en la construcción mental.
- **Respecto a otros factores:** incompatibilidad con el calor, menor compatibilidad con el frío, deficiencia auditiva, mayor frecuencia de trastornos en la columna vertebral lumbar, mayor riesgo de caerse y resbalarse, así como tratamientos más lentos en las recuperaciones tras lesiones, enfermedades (por ejemplo los de rehabilitación).

Otros cambios visibles y generalizados relacionados con la edad son: la piel se torna menos tersa y uniforme, se pierde elasticidad, el cabello se encanece y debilita, se gana peso y se pierde estatura, se acumula grasa, al absorber menos calcio la densidad de los huesos disminuye y las articulaciones suelen ser menos flexibles. Por lo demás, es evidente que en todas las edades hay diferencias individuales en la capacidad funcional y en el estado de salud. La mayoría de los trabajadores de

edad avanzada disfrutan de buena salud y de una capacidad física adecuada.

Esta menor capacidad física supone un incremento del problema principalmente en los empleos con una elevada carga de trabajo físico; en torno al 30% de los puestos de trabajo actuales en Europa entrañan malas posturas, manipulación de objetos pesados o tareas repetitivas. Estos factores determinan la necesaria adopción de medidas encaminadas a:

- Reducir la intensidad y la frecuencia de la carga de trabajo físico a los trabajadores de más edad para que su salud no se vea afectada.
 - Realizar ejercicio regular para mantener la capacidad física y compensar las pérdidas derivadas de la edad.
-

En la actualidad la actividad física es uno de los factores de riesgo modificable clave en la salud de las personas siendo la base fundamental de los programas cuyo objetivo es la calidad de vida y la modificación del riesgo cardiovascular. Las guías mundiales^{14 15} de prescripción de actividad física no sólo recomiendan la actividad como un elemento de prevención sino también como un elemento de mejora de su salud.

Si podemos definir el envejecimiento como un proceso constante e irreversible de cambio que tiene lugar a lo largo de toda nuestra vida y que está influenciado por diferentes factores es, precisamente, la actividad física uno de los componentes del estilo de vida que puede prevenir este declinar de la independencia física general y el bienestar de la persona relacionado con la edad.

Es evidente que el envejecimiento lleva consigo un cambio en las habilidades funcionales por el paso del tiempo, pero no podemos confundir este proceso natural con el deterioro de la inactividad o producto de una enfermedad que tienden a acelerar este proceso. Sin embargo, la actividad física puede ralentizarlo simplemente imponiendo un hábito de actividad física programada y regular.

El ejercicio físico regular puede mantener la capacidad física casi sin cambios entre 45 y 65 años, y la falta de ejercicio adecuado puede hacer que un trabajador de 45 años sea menos apto que su colega activo mayor de 65 años.

El rendimiento físico puede estar influido en gran medida por el estilo de vida y los hábitos de trabajo de cada persona. Por ejemplo, la fuerza muscular puede ejercitarse al igual que la capacidad de aumentar el volumen máximo de oxígeno y, de esa forma, alcanzar un alto nivel incluso en la tercera edad. En la tabla 1 podemos ver como los sistemas biológicos cambian con la edad¹⁶, donde se hace difícil diferenciar entre degeneración producto del envejecimiento fisiológico natural y el desacondicionamiento físico por inactividad.

TABLA 1. CAMBIOS EN LOS SISTEMAS BIOLÓGICOS

	Edad adulta	Tercera edad
Sistema cardiovascular		
Gasto cardíaco	↔	↔
Volumen sistólico	↔	↓
Frecuencia cardíaca máxima	↓	↓
VO ₂ máximo	↓	↓
Sistema pulmonar		
Capacidad vital	↓	↓
Sistema músculo-esquelético		
Densidad mineral ósea	↔	↓
Masa muscular	↗	↓
Capacidad anaeróbica	↗	↓
Flexibilidad	↓	↓
Grasa corporal	↗	↓
Sistema nervioso		
Control motor	↔	↓
Sistema inmunológico		
Funcionalidad del sistema	↔	↓

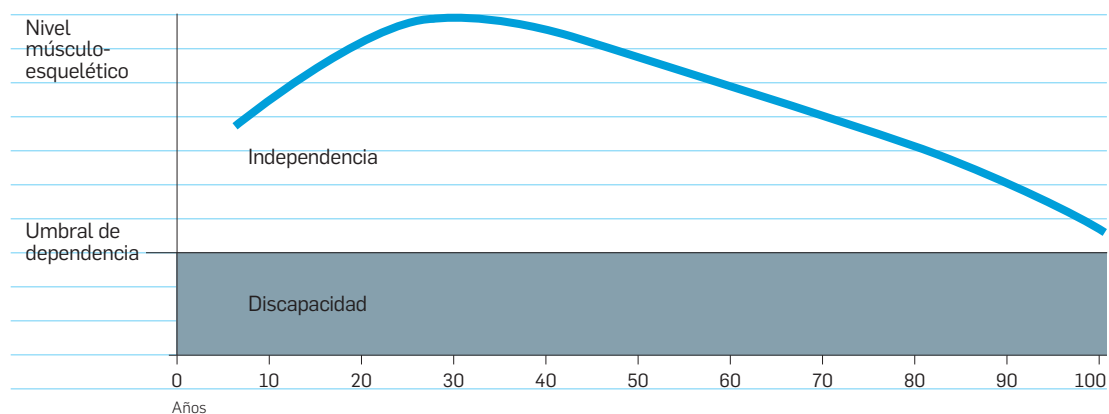
FUENTE: ACSM'S RESOURCE MANUAL FOR GUIDELINES FOR EXERCISE TESTING AND PRESCRIPTION.

La evidencia científica¹⁷ nos dice que la actividad física regular mitiga los efectos adversos del envejecimiento, reduce el riesgo de sufrir enfermedades crónicas y mejora la calidad de vida, haciendo de este recurso uno de los pilares más importantes en los programas que requieren una implantación de hábitos saludables.

En esta línea, la actividad física puede ser de gran ayuda en la prevención de patología asociada en edades avanzadas y paralelamente puede ser un buen recurso para ralentizar los síntomas fisiológicos asociados a la edad. En 1995 el "Center for Disease Control and Prevention" (CDC) y la "American College of Sports Medicine" (ACSM) publicaron la recomendación de que todo adulto debía acumular 30 minutos o más de actividad física de moderada intensidad preferentemente todos los días de la semana. Esta misma recomendación la apoyó la Organización Mundial de la Salud en 2002¹⁸ como una necesidad de incluir la actividad física como un elemento clave en la prevención del riesgo cardiovascular.

El gráfico 2, a continuación, muestra la relación existente¹⁹ entre el nivel músculo-esquelético y la línea de la independencia, lo que indica que el nivel muscular de una persona determina la capacidad funcional de la misma y su independencia y, por consiguiente, su calidad de vida. Este aspecto debe condicionar todo programa de salud basado en la implantación de actividad física.

GRÁFICO 2. GRADO DE CORRELACIÓN ENTRE EL NIVEL MÚSCULO-ESQUELÉTICO Y LA EDAD



FUENTE: HEALTH BENEFITS OF PHYSICAL ACTIVITY: THE EVIDENCE. CMAJ. 2006; 174(6): 801-9.

Además:

- Los trabajadores que participan en trabajos físicamente exigentes necesitan ejercicio físico positivo para mantenerse en un nivel promedio de condición física relacionada con la edad.
- Un trabajo combinado de fuerza y flexibilidad es un elemento clave en mantener las articulaciones en buen estado. El trabajo de fuerza ayuda a disminuir la compresión que debe soportar la articulación y la flexibilidad a aumentar su ángulo de movimiento.
- La práctica regular de ejercicio físico con intervención específica en el desarrollo de la fuerza muscular de intensidad media-alta controlada es beneficiosa para recuperar el déficit de fuerza que aparece en las personas de más edad²⁰.
- Una actividad física individualizada y correctamente planificada asegura la adherencia ya que los participantes percibirán que son capaces de conseguir los objetivos individuales que se plantean. Este hecho es en sí mismo un potente elemento motivacional. No obstante, esta prescripción individualizada requerirá conocer cuál es nivel inicial de condición física del participante así como los condicionantes específicos que limiten o condicionen la práctica deportiva.

-
- Generalmente, los cambios en la capacidad física relacionados con el envejecimiento a menudo son difíciles de distinguir porque los hábitos de trabajo y de vida pueden acelerar o reducir la velocidad de dichos cambios. Ello es debido, fundamentalmente a las importantes diferencias individuales existentes entre los trabajadores de edad avanzada.

 - Se constata que, tanto a nivel físico como psicológico, la actividad física es una potente herramienta de modificación de hábitos nocivos, tanto desde la perspectiva predictiva como preventiva de patologías.

 - Un programa de salud basado en la actividad física puede suponer grandes beneficios en la salud de las personas adultas donde no sólo se ve mejorada la salud, sino también desciende el riesgo de sufrir una patología crónica o enfermedad. Esta realidad no siempre va acompañada de una mejora de las funciones cardiovasculares sino que más bien están relacionadas con la mejora del rendimiento musculo esquelético.

 - Lamentablemente, sólo una pequeña proporción de la población de más edad es físicamente activa durante el tiempo de ocio, y las cifras son las más bajas de los trabajadores más expuestos a desgaste físico.

 - Uno de los factores más preocupantes en la prevención de riesgos laborales es la disminución de la fatiga del trabajador sin disminuir la carga de trabajo. La mejora de la condición física es la clave para el éxito, con beneficios que se extienden a su salud y a su propia calidad de vida.
-

3. Capacidades mentales

Se definen las capacidades mentales como la capacidad para realizar tareas que requieren diferentes tipos de esfuerzo mental e intelectual. El interés por la evolución de las funciones cognitivas en relación con la edad viene de muy atrás.

Aspectos tales como la capacidad cognitiva, la inteligencia, la capacidad de aprendizaje y el tiempo de reacción de las personas sufren cambios con la edad. Parece que al llegar a la mediana edad la pérdida cognitiva se va incrementando con el avance de la edad (conforme al modelo deficitario).

Las explicaciones ofrecidas por el modelo deficitario resultan insuficientes y a veces incorrectas, ya que en el transcurso de la vida, se modifican de diversas maneras, tanto las facultades físicas como las capacidades funcionales.

Por lo que se refiere al desarrollo de las **capacidades cognitivas en relación con la edad**, los estudios disponibles indican tanto ciertas debilidades como fortalezas en los trabajadores de edad

avanzada. Se ha encontrado una fuerte evidencia de que algunas capacidades cognitivas, pero no todas, declinan con la edad, aunque no de forma generalizada (Sharit y Czaja, 1994). Entre ellas, destacamos:

Funciones como la velocidad de procesamiento, la atención, la percepción, la memoria de trabajo y la memoria a largo plazo, sufren una clara disminución relacionada con la edad, que comienza hacia los 20 años (Dennis y Cabeza, 2008; Salthouse, 2009).

No obstante, cuando las capacidades cognitivas disminuyen, hay evidencia de que es poco probable que el rendimiento de las tareas se vea afectado debido a la capacidad del individuo para compensar estas disminuciones mediante la puesta en marcha de mecanismos compensatorios neuronales, (D. C. Park, 2009), así como con la experiencia, la educación, la alta motivación, el buen juicio y el conocimiento experto del trabajo. Estos hallazgos sugieren que la disminución de la edad en el rendimiento pueden ser mitigados por la práctica (Rabbitt, 1997).

Desde la perspectiva de la neurociencia sobre la cognición y la edad, se afirma que el proceso de envejecimiento neurológico implica una serie de cambios en la estructura del cerebro, que incluye la reducción tanto de la sustancia blanca como de la sustancia gris, la degeneración sináptica, la reducción del flujo de sangre y ciertas alteraciones neuroquímicas (Cabeza et al., 2002; Park y Reuter-Lorenz, 2009).

La evidencia de las técnicas de neuroimagen sugiere que la función cognitiva en los adultos mayores no disminuye, pero difiere de la de los adultos más jóvenes. En los adultos jóvenes el patrón de activación se restringe a partes específicas del cerebro, mientras que los adultos mayores muestran un patrón más extenso de activación en otras partes del cerebro (Reuter-Lorenz, 2002). Esto permite que los adultos mayores puedan realizar las funciones cognitivas con la misma precisión que los adultos más jóvenes, pero a expensas de tiempos de reacción más lentos. Se sugiere que el cerebro se involucra en un proceso de reorganización continua para mantener las funciones cognitivas mediante el fortalecimiento de las conexiones neuronales existentes, la formación de nuevas conexiones y desuso de conexiones débiles o defectuosas (Park y Reuter-Lorenz, 2009).

Este patrón de sobre-activación cerebral en los adultos mayores se conoce como **compensación** o teoría del "*andamiaje cognitivo*", según el cual, el cerebro compensa el déficit mediante el reclutamiento de otras partes del cerebro para mantener un alto rendimiento cognitivo (Park y Reuter-Lorenz, 2009).

Desde el punto de vista de la vida laboral, los cambios más importantes en las funciones mentales vienen a estar relacionados con **el debilitamiento de la precisión y la velocidad de la percepción**. Los cambios afectan a todo el sistema de procesamiento de información:

- El **sistema sensorio-perceptivo**, que es responsable de recibir información a través de los sentidos
- El **sistema cognitivo**, que procesa los datos de los sentidos y del sistema de memoria, y
- El **sistema motor**, que es responsable de la realización de las funciones determinadas.

Se ha comprobado que en las primeras fases de la edad adulta disminuye la velocidad y aparece la lentitud; por el contrario, en la senectud, el deterioro se extiende a la capacidad misma del rendimiento (Miles, 1934). Birren (1965) sugirió que la mayor lentitud en el comportamiento y en el tiempo de reacción constituyen el proceso primario del envejecimiento.

En cualquier prueba cognitiva que implique velocidad, las personas de mediana edad obtendrán peores resultados. Ahora bien, si se valoran tareas más complejas que son mucho más difíciles de medir, tales como: forjarse una visión general, una perspectiva global de la situación, planear tareas muy complejas, delegar responsabilidades en otros, las realizan mejor las personas de mediana edad. También destacan sobremanera a la hora de cambiar las cosas, reflexionar y plantearse mejoras.

No obstante, la velocidad y la precisión pueden ser sustituidas en la mayoría de las tareas de trabajo por la **alta motivación**, la **experiencia** y la **sabiduría** que han reunido a lo largo de su vida laboral las personas de más edad.

A pesar de que la velocidad de aprendizaje puede disminuir con la edad, el proceso de aprendizaje real no depende de la edad de una persona. Una fuerte motivación para aprender también puede compensar la velocidad de aprendizaje lento.

Según Horn y Cattell, la "*inteligencia fluida*" declina con la edad, entendiéndose como la competencia de dominar nuevos tipos de tareas mentales y a la capacidad mental hacia el cambio. En contrapartida, la "*inteligencia cristalizada*" o la capacidad de resolver problemas cognitivos familiares y el conocimiento fáctico, se retiene hasta la tercera edad e, incluso, aumenta con el paso del tiempo (véase Lehr, 1996).

Otro aspecto a destacar en los *senior* es que, medida que la persona madura, va escogiendo algunos de los aspectos de la vida en los que concentrarse, optimizando el desarrollo de esas áreas, y compensando el declive que se produce en otras. Por esta circunstancia las personas se transforman en expertas selectivas de las destrezas intelectuales que eligen desarrollar. Mientras, es posible que se diluyan las capacidades que no se desarrollan.

Podemos destacar **diferencias significativas en la pérdida de capacidad cognitiva** relacionada con la edad en relación a diferentes variables:

- Según el **coeficiente intelectual de partida** (CI): se observan menores pérdidas cognitivas en las personas evaluadas con un CI alto.
- Según la **formación académica**: las personas más instruidas muestran disminuciones más leves.
- Según el **ámbito profesional**: se ha demostrado que el tipo de actividad profesional puede influir decisivamente en las modificaciones intelectuales motivadas por la edad.
- Según el **grupo profesional**: se comprobó que aquellos grupos profesionales a los que se exigía menos funciones intelectuales, que realizaban actividades relativamente monótonas y poco estimulantes, solían manifestar un mayor deterioro (Vernon, 1947).

Así pues, las diferencias en cuanto a la capacidad de rendimiento intelectual, están directamente relacionadas con el uso y la práctica, más que con la edad (Welford, 1966).

b) Fortalezas vinculadas con la edad

Desde la otra perspectiva, la de las fortalezas, el gran triunfo del envejecimiento es el **crecimiento mental**, en donde se observan las siguientes mejoras con la edad en aspectos tales como²¹:

- El pensamiento estratégico, la agudeza de ingenio, la consideración, la sabiduría, la capacidad de deliberar, la habilidad para comprender el conjunto y la capacidad de racionalizar, mejoran con la edad. También mejora la percepción global, las capacidades lingüísticas y el control del uso del lenguaje, así como la habilidad para procesar problemas complejos en situaciones de inseguridad.
- Se caracterizan también por mostrar un mayor **compromiso** con el trabajo, son más leales a su empleador y, a menudo, presentan tasas de absentismo más bajas.
- Con la edad se incrementan las destrezas en las prácticas de **planificación**, llevando a cabo proyectos a largo plazo, seleccionando información relevante y coordinando tareas. En conjunto, maximizando el conjunto de habilidades que denominamos "*sabiduría*".
- Los estudios realizados demuestran que, en la medición del rendimiento en el trabajo, la experiencia laboral compensa el declive de algunos de los procesos cognitivos básicos, tales como las funciones de la memoria y las capacidades psicomotrices.
- "*Pese a padecer los primeros signos de la vejez, en la quinta y sexta década de vida, los humanos estamos en uno de nuestros mejores momentos, en cuanto a salud, inteligencia y relaciones*" (D. Bainbridge, 2012).

— Corresponde a la edad adulta intermedia el estadio de la **responsabilidad**, que comprende de los 30 a 60 años, y está relacionado con los problemas de la vida práctica y con los de la vida familiar (según el modelo de K. Warner Schaie).

— El **talento** no se deteriora con la edad. Todo lo contrario. La madurez, si es fecunda, es la etapa de mayor peso en muchas actividades profesionales. La capacidad de combinar los factores emocionales, intelectuales y de experiencias de éxito/fracaso de los mayores no sólo resuelven problemas sino que además ayudan a crear una sociedad mejor.

— Se observa una interesante interrelación entre la edad, la experiencia y el trabajo. Los efectos positivos de la mayor experiencia en el trabajo pueden dirigirse hacia los procesos básicos de la ejecución del trabajo.

— **Experiencia.** Las personas que han vivido anteriormente situaciones que ahora nos parecen nuevas, que han superado diversos estados personales, profesionales y generacionales, y que han visto cómo la vida ha evolucionado, aportan otra forma de ver la vida, de valorar lo que tenemos y de superar situaciones críticas.

— **Sabiduría vital.** La sabiduría respecto a la vida y al trabajo ha impulsado la evolución de la sociedad durante milenios, por lo que no tiene sentido que sea desperdiciada en la formación de los jóvenes. Los mayores representan una gran riqueza de valores humanos y espirituales para una humanidad que está en continua y rápida transformación. Entre ellos se pueden destacar:

- Su experiencia y sabiduría de vida.
 - Su mayor capacidad de trabajo y esfuerzo.
 - Su criterio, paciencia y método ante cualquier situación y circunstancia.
 - Su habilidad para gestionar emociones.
 - Su ilusión en lo que hacen, basada en la propia autoestima y necesidad de sentirse útiles.
-

Dado que el desarrollo biológico subyace al desarrollo psicológico, llegó a concluirse que, ya que el declive físico del cerebro se inicia tempranamente en la edad adulta, no podía esperarse progreso psicológico alguno en la edad adulta y el envejecimiento. Sin embargo, fue la perspectiva neopitagética (Perret-Clermont, 1988), la que vino a demostrar que durante la edad adulta y la vejez se produce un importante desarrollo intelectual, lo que denominaron "*estadio post-forma*". Se atribuyó este desarrollo a la necesidad del adulto de adaptarse a conceptos más amplios y complejos de la vida, en los que los problemas muchas veces no están definidos. Aunque no se limite a algún periodo particular de la edad adulta, el pensamiento post-formal es apropiado para las tareas complejas, los roles múltiples, las elecciones desconcertantes y los desafíos de la madurez. Una característica importante es su naturaleza integradora. Los adultos maduros combinan la lógica con la intuición

y la emoción; integran hechos e ideas conflictivas, así como la nueva información con lo que ya conocen. En lugar de aceptar algo por su valor evidente, lo filtran a través de su experiencia en la vida y aprendizaje previo.

Según David Brainbridge (2012), *"lejos de ser un periodo de declive, la mediana edad representa uno de los momentos más importantes de nuestra vida individual y colectiva. Pese a padecer los primeros signos de la vejez, en nuestra quinta y sexta décadas de vida los humanos estamos en uno de nuestros mejores momentos, en cuanto a salud, inteligencia y relaciones"*.

Existe acuerdo en la literatura de que el trabajo es, en general, bueno para la salud física y mental y el bienestar de las personas de todas las edades incluyendo a las personas con más edad y/o con problemas de salud comunes. Los resultados indican que los trabajadores de edad no deben ser tratados de manera diferente a los trabajadores más jóvenes, siempre y cuando los empresarios sean conscientes de que puede haber una reducción de algunas capacidades físicas y mentales con la edad, por lo que resulta necesario en esos casos tomar medidas de tipo compensatorio.

La **experiencia laboral** y la **gestión de la vida** mejoran, de forma sustancial, el valioso capital social de los trabajadores de edad avanzada:

- aumentan la competencia profesional, los conocimientos tácitos y las destrezas de cooperación
- mejoran el conocimiento estructural de las organizaciones y de sus funciones
- incrementan los contactos con clientes y redes y mejoran la comprensión de los cambios en el entorno operativo.

A su vez, los trabajadores de edad avanzada pueden aprender cosas nuevas. El aprendizaje no depende de la edad, aunque sí cambie el proceso de aprendizaje. Por lo tanto, es importante que tengan acceso a la formación y gocen de igualdad de oportunidades para aprender nuevas destrezas y actualizar sus competencias profesionales. En el aprendizaje permanente, han de utilizarse las estrategias de aprendizaje y la didáctica adecuadas.

La permanencia de los trabajadores de 50 y más en óptimas condiciones en la actividad laboral exige un compromiso personal, en primer lugar, para autoevaluar su propia salud, sus capacidades cognitivas, y la posible disminución en su rendimiento laboral, tomando las medidas oportunas para compensar los eventuales declives por la edad.

Desde la perspectiva de la idoneidad en la práctica laboral, *"la relación entre la idoneidad y la edad no es directa"* (Bueno, B. 1995). Una de las condiciones fundamentales para desarrollar la idoneidad es el tiempo. No todos se convierten en expertos sólo porque envejecen, pero todos necesitan meses

o años de práctica (según la tarea) para adquirir dicha idoneidad. Los mejores empleados pueden ser los más antiguos si están motivados para rendir al máximo.

Gottfredson (2002) sugiere que hay tres importantes determinantes en el éxito en el trabajo: “**puedo hacer**” (habilidad), “**haré**” (motivación) y “**he hecho**” (experiencia).

Un importante factor entre el desempeño en el trabajo y la edad es la enorme variabilidad interpersonal en cuanto al funcionamiento psicológico, cognitivo y social de las personas, que se va incrementando conforme la edad de los grupos de personas (Westerholm, 1997). Esta enorme variabilidad, aconseja un enfoque lo más personalizado posible cuando se trata de optimizar el desempeño laboral de los trabajadores.

En resumen, la variable edad, no constituye más que un factor, entre los muchos determinantes de la capacidad de rendimiento intelectual en las personas maduras. Se ha señalado la influencia clara, además de la edad, de las siguientes variables:

- las capacidades previas
- la formación escolar
- el entrenamiento profesional
- los entornos estimulantes
- el estado de salud
- la situación biográfica
- las condiciones de motivación

Además:

- La participación activa en la vida laboral constituye un importante factor positivo del envejecimiento activo.
- El envejecimiento mental es un proceso de dos caras, una más condicionada por la biología y la otra más influida por la cultura (Bueno, B. 1995).
- Cada generación tiene sus propias fortalezas y debilidades; es preciso identificar y utilizar mejor las fortalezas de los trabajadores de edad avanzada para hacer de ellos un activo valioso en los lugares de trabajo.

Con todo, tal como refiere el estudio “*Trabajo saludable en una Europa que envejece*”²², los resultados de las medidas experimentales de laboratorio ofrecen poca información concreta respecto al rendimiento profesional de trabajadores de edad avanzada (Petrenz, 1999).

-
- Los resultados se refieren a medidas de funciones corporales individuales, en algunos casos enfatiza ejecuciones que no se necesitan habitualmente en la vida laboral o que no juegan un papel fundamental. Por ejemplo, la fuerza máxima en el saludo de manos o la capacidad de memorizar ecuaciones sin sentido. De ahí se calculan y extraen los valores medios.

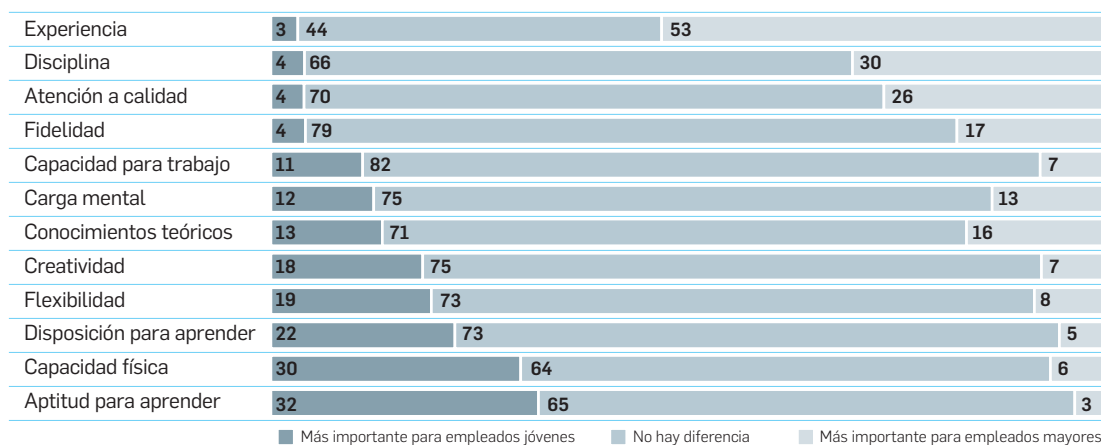
 - Sin embargo, el rendimiento puede verse influido en gran medida por el estilo de vida y el trabajo de cada uno. Por ejemplo, la máxima fuerza muscular de un trabajador entrenado de 60 años será muy superior a la de un joven de 30 no entrenado (Rost, 1991).

 - Tanto la disminución de funciones sensoriales como la reducción de la fuerza física se pueden compensar en la vida laboral diaria a través del uso de gafas o de audífonos, o también incorporando un diseño ergonómico en el puesto de trabajo (buena iluminación y con equipos de levantamiento automatizados).
-

Las investigaciones científicas que evalúan el rendimiento profesional de los trabajadores mayores respecto a los más jóvenes a través del “*resultado del trabajo*” muestran resultados distintos a los obtenidos en el laboratorio. Estos estudios, que incluyen tanto a trabajadores industriales cualificados como a trabajadores entrenados de línea de montaje, clasificadores y empleados de oficina, operarios de máquinas y trabajadores cualificados con complejas actividades de supervisión, confirman que:

-
- “*No existe una diferencia significativa en el rendimiento laboral entre los trabajadores de mayor edad y los más jóvenes*” (Kruse, 2000).
 - Otra conclusión clave de estos estudios es que las diferencias en el rendimiento dentro de un mismo grupo de edad son mucho mayores que entre distintos grupos de edad.
 - Una explicación del alto rendimiento profesional que muestran los trabajadores mayores puede ser que éstos compensan cualquier deficiencia en sus competencias individuales con otras en las que son más sobresalientes (Salhouse, 1991; entre otros).
 - Según las opiniones de los responsables de RRHH, en principio, los trabajadores de mayor edad no son menos eficientes que otros más jóvenes. Dos de cada tres personas encuestadas no encontraron diferencias entre ambos grupos de edad en todos los aspectos estudiados en relación con el rendimiento, salvo en el del “*conocimiento empírico*”.
 - Según resume Brüssing (2005): “*los trabajadores de mayor edad no suelen representar ni un grupo especial ni un caso con problemas especiales*”.
 - Según la encuesta del Instituto de Investigación del Empleo y del Mercado Laboral²³, conocida como panel de trabajo 2002, los puntos más fuertes de los trabajadores “*más jóvenes*” y de los “*más de 50 años*” según las opiniones de los responsables de RRHH encuestados se recogen en el gráfico 3.
-

GRÁFICO 3. EFICIENCIA DE LOS TRABAJADORES DE EDAD AVANZADA (%) SEGÚN LOS RESPONSABLES DE RRHH



FUENTE: IAB - PANEL DE TRABAJO 2002.

Con ello, existen muchas características que tienden a considerarse puntos fuertes de los trabajadores de más edad, como el conocimiento empírico, la moral/disciplina del trabajo o la conciencia de calidad.

Por otro lado, se pueden asignar a los más jóvenes, elementos del rendimiento como la capacidad de aprender, la habilidad para desenvolverse en situaciones de estrés o las ganas de aprender.

Con respecto a las características que consideraban más importantes en sus respectivas empresas, los responsables de RRHH destacaron que se daba prioridad a muchos componentes del rendimiento del trabajo que, en su opinión solían estar más arraigados en los trabajadores de mayor edad, como la moral/disciplina del trabajo y la conciencia de calidad (Bellmann et al., 2003).

En términos generales puede decirse como **conclusión** que:

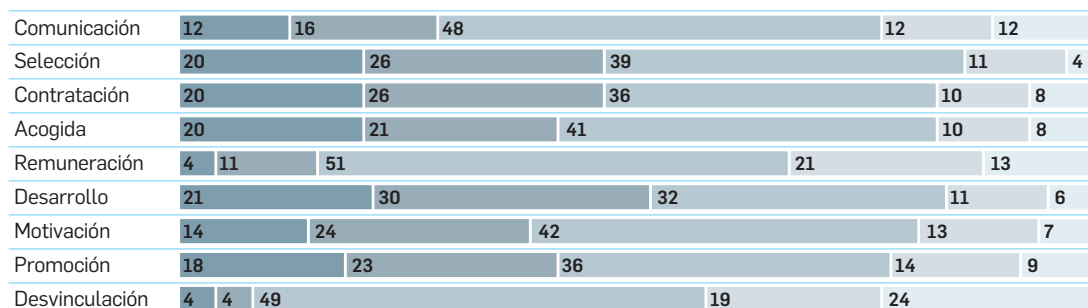
- Muchas competencias sólo se desarrollan con el tiempo: el conocimiento empírico, la práctica, la conciencia de seguridad o las destrezas lingüísticas.
- Otras, es raro que cambien con el tiempo: las relacionadas con la cooperación, la comunicación o la creatividad.
- Otras tienden a disminuir: la fuerza muscular, la visión y la audición, y la agilidad mental.
- Y por último, no es el nivel de rendimiento o funcionamiento lo que cambia en el proceso de envejecimiento, sino el espectro o gama de estos rendimientos.

CONSIDERACIONES DESDE EL ÁMBITO LABORAL

Otras aportaciones de interés para aproximarnos a la realidad del factor edad en las empresas provienen del estudio “*Juventud vs seniority: situación actual en las organizaciones*”, elaborado por Aedipe Catalunya²⁴ en base a encuestas anónimas realizadas a un universo de 2.000 empresas de diferentes ciudades españolas dirigidas a personas de perfil directivo y técnico. Para los responsables del estudio las conclusiones del estudio ponen de relieve la necesidad de reflexionar sobre las políticas de recursos humanos actuales en una gran parte de las organizaciones donde la edad es un factor que condiciona claramente a la hora de decidir la desvinculación de las organizaciones, que no valoran suficientemente las capacidades que ofrece la generación de personas mayores de 45 años entre las que destacan su alta tolerancia a los cambios y el alto nivel de compromiso con la organización. Del estudio se pueden extraer, de manera no exhaustiva, las siguientes conclusiones:

Un 74% de las respuestas obtenidas afirma que “*las empresas carecen de preocupación alguna acerca de la tasa de paro de larga duración entre personas desempleadas mayores de 45 años*”.

GRÁFICO 4. GRADO DE TRATAMIENTO AL FACTOR EDAD (%) SEGÚN TIPOS DE POLÍTICA DE EMPRESA

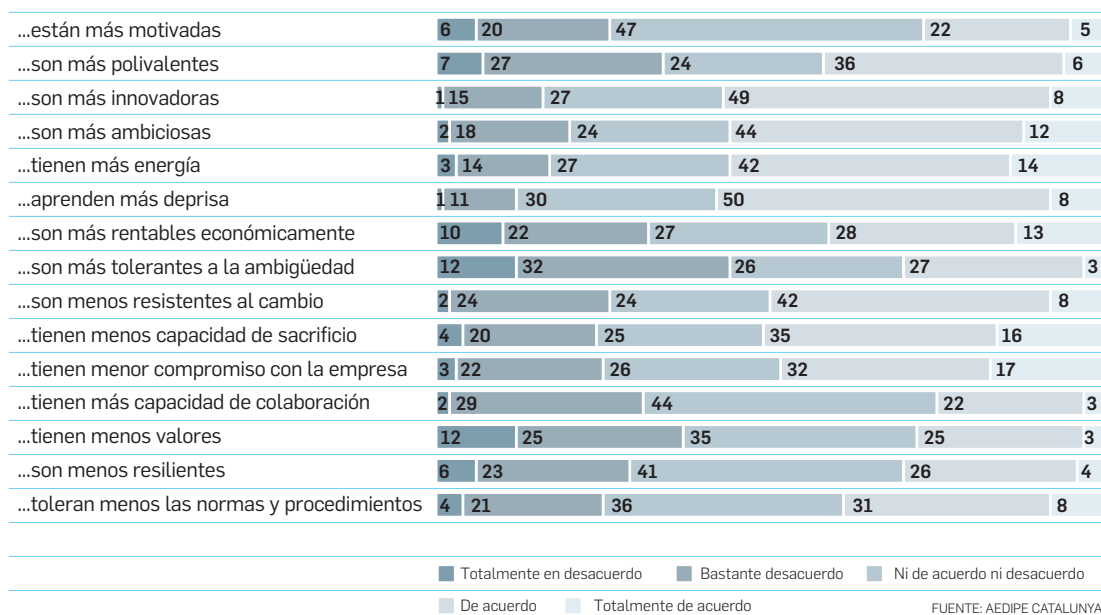


■ Prioridad a los jóvenes
 ■ Juventud como factor tenido en cuenta positivamente
 ■ La edad no incide en las decisiones
■ Edad senior como factor tenido en cuenta positivamente
 ■ Prioridad a la edad senior

FUENTE: AEDIPE CATALUNYA.

Según los datos del estudio, **el factor edad sí importa**: entre un 50% y un 70% de las personas entrevistadas declaran que el factor edad se tiene en cuenta. La juventud es un factor de peso positivo en los procesos de selección (45%), contratación (46%), desarrollo (52%) y, en menor medida, acogida (41%), motivación (38%) y promoción (39%). La franja de edad senior, en cambio, es tenida en cuenta a la hora de las políticas retributivas (34% vs. 15% juventud), pero también a la hora de despedir (un 24% dan prioridad a senior ante un 4% que se dan a las personas jóvenes).

GRÁFICO 5. NIVEL DE ACUERDO CON LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES RELATIVAS A LOS JÓVENES (%)

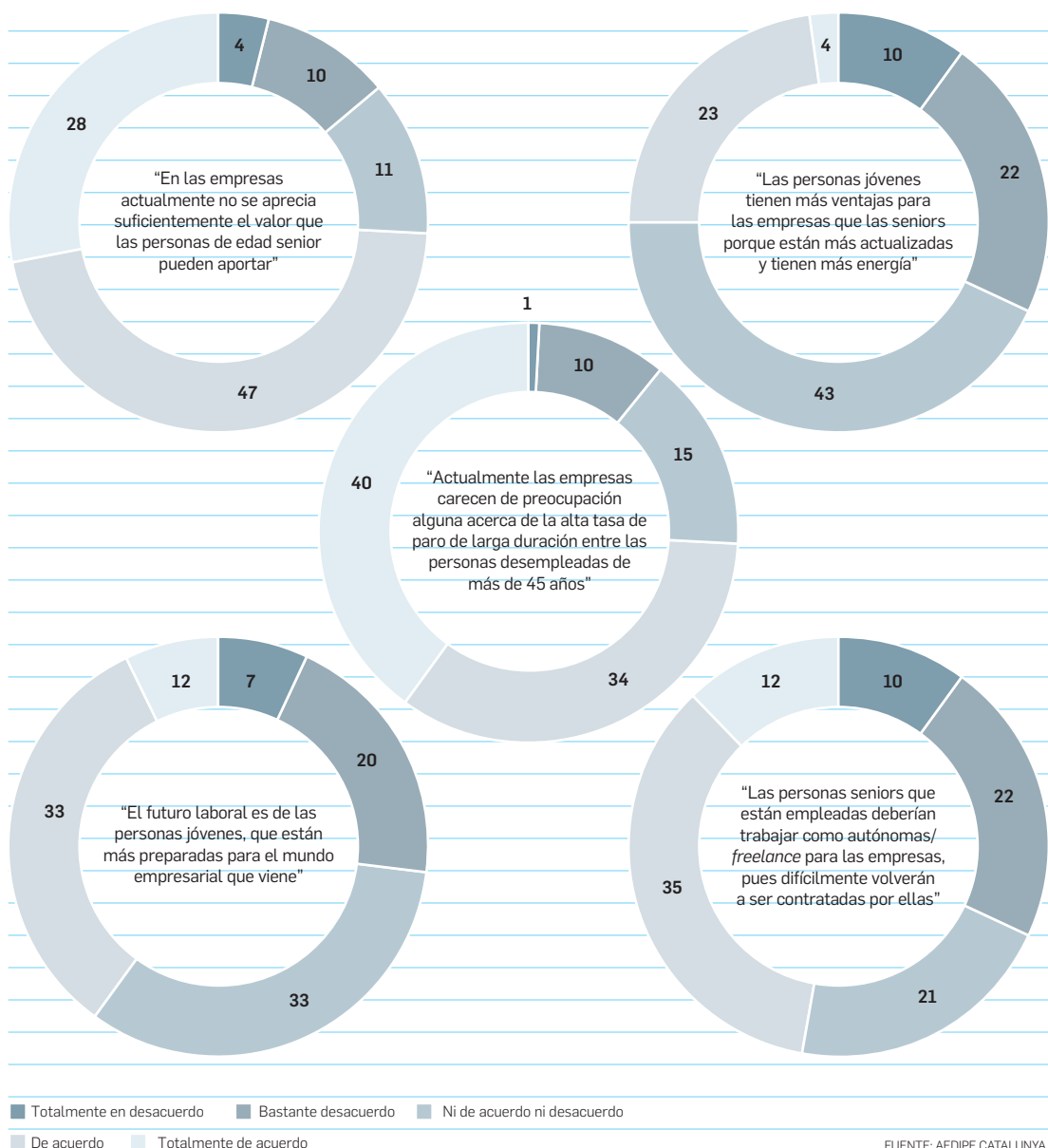


En referencia a las personas jóvenes, un 57% afirma que son más innovadoras, más ambiciosas, (56%), tienen más energía (56%), aprenden más deprisa (58%), pero que sin embargo son menos resistentes al cambio (50%), tienen menos capacidad de sacrificio (51%), menor nivel de compromiso con la empresa (49%), y con menores niveles de diferencia que las personas jóvenes son más polivalentes (42%), más rentables económicamente (41%) y que toleran menos las normas y los procedimientos (39%).

El estudio también refleja una opinión extendida por las empresas (más del 60%), y supone una de las preguntas de choque del estudio: que las personas "senior deberían trabajar como autónomas para las empresas, pues difícilmente volverán a ser contratadas por ellas", ello a pesar de estar de acuerdo en un 75% en la afirmación de que "las empresas no aprecian suficientemente el valor de las personas que superan los 45 años". Así, responden que las personas jóvenes son menos tolerantes a la ambigüedad que las personas senior, ligeramente menos colaboradores y ven en las personas mayores mayor riqueza en valores.

A la vista de estas conclusiones, los responsables de Aedipe opinan que es necesario adoptar las políticas al talento de los equipos y promover un cambio cultural más integrador que tenga en cuenta todos los grupos de edad.

GRÁFICO 6. NIVEL DE ACUERDO/DESACUERDO RESPECTO A LAS SIGUIENTES PREGUNTAS (%)



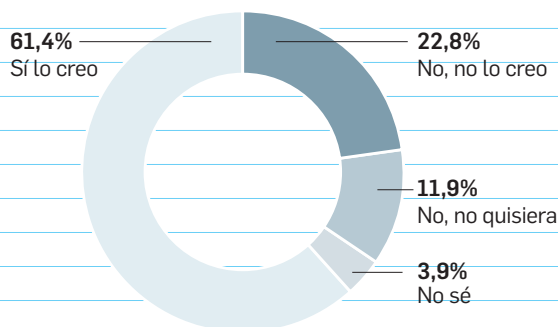
PERCEPCIÓN DE LOS TRABAJADORES RESPECTO A LA EDAD

Resulta indiscutible que el envejecimiento, en general, reduce progresivamente las capacidades funcionales y fisiológicas de las personas; la edad afecta principalmente al aparato cardiorrespiratorio, al aparato locomotor, a las funciones sensoriales y al sistema nervioso. Por lo tanto, será necesario reconcebir los puestos de trabajo desde el punto de vista de la carga física y, cada vez más, de la carga mental. Deberíamos plantearnos la necesidad de reflexionar sobre algunas de las siguientes preguntas:

¿Podrán los trabajadores de más edad seguir haciendo el mismo trabajo?

Según los resultados de la VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo (ENCT, 2011)²⁵, un 34,7% de los trabajadores considera que no podrá realizar el mismo trabajo pasados los 60 años. Teniendo en cuenta las respuestas negativas, tanto "no, no lo creo" como "no, no quisiera", los mayores valores se dan en el sector Construcción y Agrario. Dentro del sector Servicios, destaca especialmente la rama de Hostelería. Por su parte, teniendo en cuenta la ocupación, vuelven a destacar los trabajadores agropecuarios, seguidos de los trabajadores de la construcción y la minería.

GRÁFICO 7. POSIBILIDAD DE HACER EL MISMO TRABAJO PASADOS LOS 60 AÑOS (%)



FUENTE: VII ENCUESTA NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO, 2011.

GRÁFICO 8. DISTRIBUCIÓN DE LOS TRABAJADORES QUE CONSIDERAN QUE NO PODRÁN HACER EL MISMO TRABAJO A LOS 60 AÑOS (%) SEGÚN OCUPACIÓN Y SECTOR DE ACTIVIDAD

Ocupación	
Trabajadores agropecuarios	50,4
Trabajadores de la construcción y la minería	52,3
Trabajadores de hostelería y limpieza	48,8
Obreros industriales	41,9
Sector	
Agrario	50,3
Construcción	48
Servicios	32,9
Hostelería	51,3
Industria	32,6

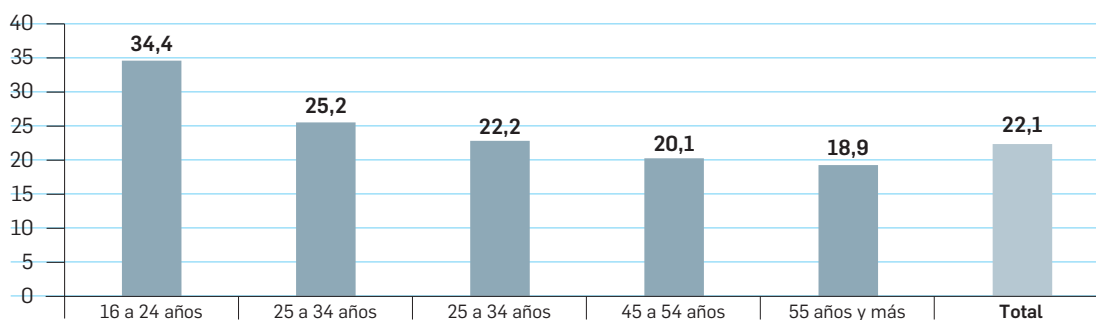
FUENTE: VII ENCUESTA NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO, 2011.

Existen también diferencias al tener en cuenta otras variables como edad y antigüedad en el puesto de trabajo, ya que, a medida que va aumentando la edad del trabajador o su antigüedad en el puesto de trabajo, va aumentando también el porcentaje de los que creen que seguirán realizando el mismo trabajo a los 60 años. Según lo anterior, el colectivo de población comprendida entre los 55 y más años indican con menor frecuencia que se sienten agobiados por su carga de trabajo, con un 20,3%, en contraposición a los colectivo de 25 a 54 años que alcanzan valores de 24,7%.

El colectivo de población comprendida entre los 55 y más años presentan un valor más bajo respecto a no tener la oportunidad de hacer aquello que mejor saben con un 12%, frente al grupo de menores de 25 años que manifiestan el mayor porcentaje (17,3%).

La realización de turnos de trabajo es mucho más frecuente entre los trabajadores de menos de 25 años (34,4%) y va disminuyendo hasta alcanzar el 18,9% en el grupo de 55 y más años.

GRÁFICO 9. GRADO DE REALIZACIÓN DE TURNOS DE TRABAJO (%) SEGÚN EDAD



FUENTE: VII ENCUESTA NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO, 2011.

¿Está contenta la población con el aumento de la presencia de mayores en el mercado laboral?

Según una reciente encuesta de opinión realizada por el Eurobarómetro parece ser que sí, con una amplia mayoría favorable a la idea de que las personas de edad avanzada sigan trabajando incluso después de superar la edad de jubilación. El 61% de los europeos, por ejemplo, opina que se debe permitir seguir trabajando a las personas después de la edad de jubilación legal y un tercio manifiesta estar dispuesto a hacerlo después de haber alcanzado la edad con derecho a disfrutar de la pensión.

Si queremos lograrlo, las encuestas también muestran una gran concienciación sobre la importancia de la seguridad y salud ocupacional (OSH), ante la cuestión de si los mayores deben trabajar más tiempo.

¿Cómo soportarán los trabajadores de más edad la carga física?

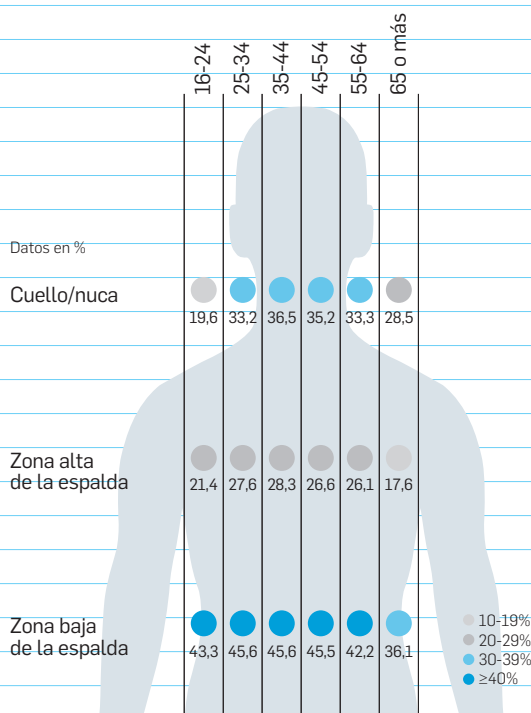
En lo que concierne a la carga física y según los datos de la VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo (ENCT, 2011)²⁶, se requiere unir voluntades para evitar que los trabajadores de más edad estén sujetos, "siempre o casi siempre" y "a menudo", a los siguientes condicionantes. Datos referidos a hombres y mujeres:

- las posturas dolorosas o fatigantes (32,4% y 36,6%);
- la manipulación de cargas pesadas (18,3% y 10,8%);
- la aplicación de fuerzas importantes (15,8% y 7%);
- los movimientos repetitivos de manos o brazos (51,8% y 62,7%);
- la necesidad de estar de pie sin andar (28,8% y 27,9%);
- la necesidad de estar sentado sin levantarse (31,6% y 26,7%); o
- levantar o mover personas (2,4% y 6,8%).

Estas tareas son el origen de trastornos musculoesqueléticos que afectan a todos los trabajadores, pero que aquejan especialmente a los trabajadores de más edad, fisiológicamente más vulnerables. De hecho, **el 78% de estos trabajadores señala alguna molestia musculoesquelética** que achaca a posturas y esfuerzos derivados del trabajo que realiza, porcentaje semejante al obtenido en 2007.

En ambas encuestas se refleja que las molestias más frecuentes que aquejan a los trabajadores de más edad están localizadas en la zona baja (42.4%), y zona alta de la espalda (26,1%), y la nuca/cuello (33,3%), siendo significativamente mayor el porcentaje de mujeres que manifiestan sentir alguna molestia de este tipo que el de hombres del mismo grupo de edad (81% frente al 76%, respectivamente). Y los problemas musculoesqueléticos que han aumentado su frecuencia entre los

GRÁFICO 10. MOLESTIAS MÁS FRECUENTES SEGÚN LA EDAD



FUENTE: VII ENCUESTA NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO, 2011.

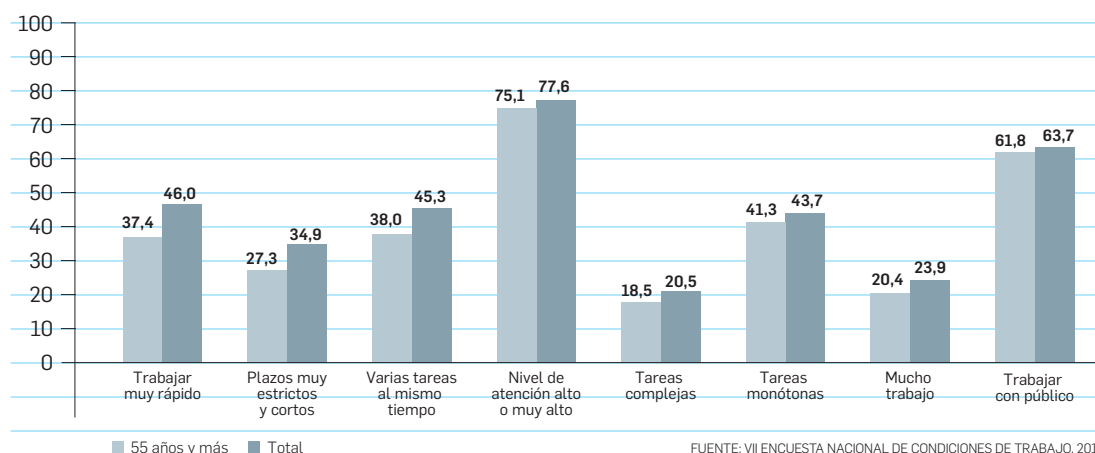
trabajadores de más edad en 2011 respecto a 2007 son: la nuca/cuello, las manos/muñecas/dedos, los hombros y las rodillas.

Hay que tener en cuenta que las bajas por incapacidad temporal provocadas por sus problemas de salud tienen mayor duración que para el resto de trabajadores. Así lo ratifica un estudio desarrollado por el Departamento de Investigación del INSHT en 2012 sobre los problemas de espalda, en el que se explica que los nuevos procesos de incapacidad temporal por contingencia común custodiados por el Instituto Nacional de la Seguridad Social (INSS), ocurridos en 2009 y cuyo diagnóstico correspondiera al CIE-9 724 (alteraciones de espalda) "(...) representaron un total de 434.181 episodios de baja laboral con una duración media de la baja de 51,7 días (...). La duración media de estos procesos presentó un gradiente positivo en relación a la edad, alcanzándose el promedio de 74 días de baja en el grupo de más de 55 años".

¿Cómo soportarán los trabajadores de más edad la carga mental?

Respecto a la **carga mental**, se ha comprobado un aumento de trabajadores de más edad que indican la necesidad de mantener en su trabajo un nivel de atención alto o muy alto (75%, 8,7 puntos porcentuales más que en 2007), y la necesidad de atender varias tareas al mismo tiempo (38%, 4,2 puntos porcentuales más que en 2007).

GRÁFICO 11. EXIGENCIAS DE LA TAREA DE LOS TRABAJADORES DE 55 Y MÁS AÑOS (%). AÑO 2011



¿Cómo soportarán los trabajadores de más edad las exigencias de la organización del trabajo?

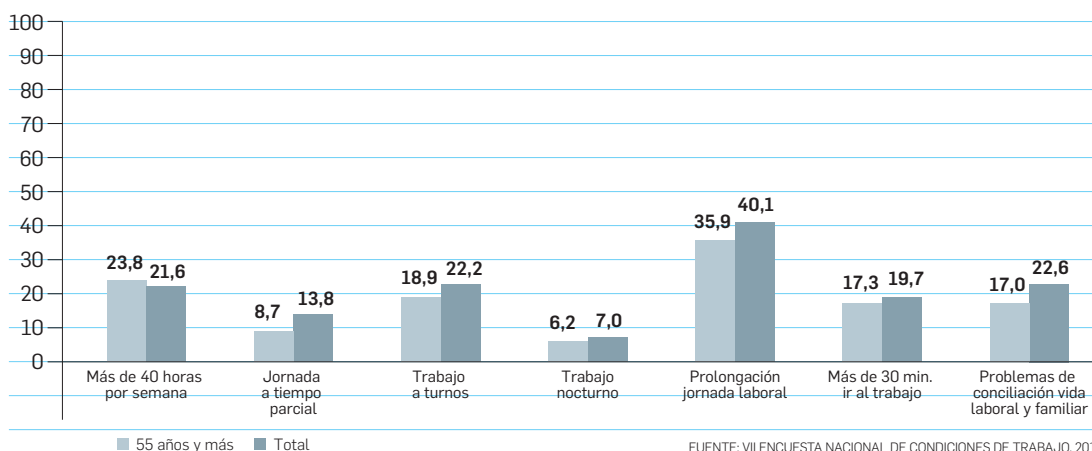
El **entorno psicosocial** del puesto de trabajo debe considerarse igualmente. Aunque a medida que aumenta la edad de los trabajadores también aumenta su autonomía en el puesto, un porcentaje importante de trabajadores de 55 y más años manifiesta tener dificultades para autoorganizarse en el trabajo.

En este sentido, lo más frecuente para los trabajadores de más edad es no poder elegir o modificar el método de trabajo o la distribución o duración de las pausas (29% de los trabajadores en ambos casos), el ritmo de trabajo (27%), el orden de las tareas (25%) o no poder poner en práctica sus propias ideas (18%). De 2007 a 2011 la situación no ha cambiado significativamente.

Según "*Health and safety at work in Europe (1999-2007)*", las causas particulares del estrés entre los trabajadores mayores pueden ser la falta de oportunidades de ascenso profesional y formación, así como las dificultades para adaptarse a los cambios tecnológicos.

Los hombres de más edad son más autónomos que las mujeres a la hora de poner en práctica sus propias ideas, organizar sus pausas o decidir el ritmo de trabajo. Hay que valorar además que el 21% de los trabajadores de más edad manifiesta que no puede obtener ayuda de sus superiores/jefes aunque la pida y el 10,2% indica lo mismo respecto a sus compañeros. Es indudable que estos trabajadores que no cuentan con apoyo social (de jefes o compañeros) en su puesto de trabajo están menos protegidos para hacer frente a los posibles estresores laborales.

GRÁFICO 12. TIEMPO DE TRABAJO DE LOS TRABAJADORES DE 55 Y MÁS AÑOS (%). AÑO 2011



Por otra parte, si se tiene en cuenta la reducción del nivel de vigilancia y la disminución de los reflejos que ocurren en el colectivo de más edad, se plantea la necesidad de limitar la duración de la jornada de trabajo, evitar el trabajo nocturno y el trabajo a turnos. En este sentido, los datos indican que: el 24% trabaja más de 40 horas a la semana (más frecuente en hombres que en mujeres), el 36% a menudo prolonga su jornada habitual, el 19% trabaja a turnos o el 6,2% tiene un trabajo nocturno.

De la misma forma que debe actuarse sobre el tiempo de trabajo, otras medidas son necesarias para actuar sobre el contenido del trabajo. A este respecto, no se debe menospreciar el dato de que el 41,3% de los trabajadores de 55 y más años realiza muy a menudo en su trabajo tareas monótonas.

¿Cómo perciben su estado de salud los trabajadores de más edad?

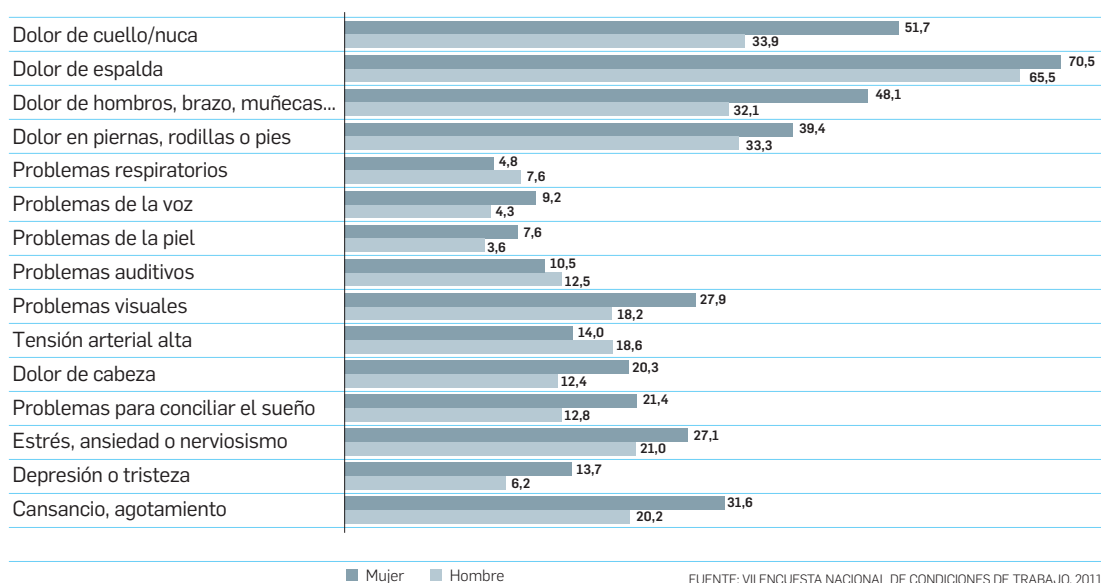
Si hay un tema sensible que diferencia a los trabajadores de 55 y más años de otros segmentos de edad más jóvenes es el relativo a la salud.

Los problemas de salud prolongados y las enfermedades crónicas aumentan con la edad, es algo incuestionable. Ocho de cada diez trabajadores de este segmento de edad manifiestan que tienen algún problema de salud. Los problemas más frecuentes son, al igual que para el resto de trabajadores, los problemas musculoesqueléticos (dolor de espalda, dolor de cuello/nuca o dolor en extremidades superiores e inferiores), el cansancio/agotamiento y el estrés, ansiedad o nerviosismo. A estas dolencias hay que añadir, en el caso de los trabajadores de más edad, los problemas visuales, los problemas para conciliar el sueño, la tensión arterial alta, los problemas auditivos y la depresión o tristeza. Por sexo, el 77,2% de los hombres y el 84,7% de las mujeres de 55 y más años indican que tienen problemas de salud.

Cuando se ha preguntado a los trabajadores si estos problemas de salud que les aquejan se deben al trabajo o se han agravado con el mismo, los de mayor edad lo así lo creen en un alto porcentaje (66%), pero con menor frecuencia que otros grupos de edad más joven. (75% entre 16 y 30 años; 73% entre 31 y 54 años). Los problemas de salud que más asocian a su actividad laboral son los problemas musculoesqueléticos, el cansancio y el agotamiento, y el estrés, ansiedad o nerviosismo. Y los que menos asocian son tensión arterial alta, los problemas respiratorios, los de la piel, los auditivos y los visuales.

Según la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo, aproximadamente el 30 % de los hombres y mujeres del grupo de edad de 50 a 64 años precisan de ajustes urgentes en el trabajo debido a sus problemas de salud para prevenir los riesgos de jubilación anticipada e incapacidad laboral. Según la Agencia, la depresión constituye, en la actualidad, una de las razones más comunes de incapacidad laboral y jubilación anticipada.

GRÁFICO 13. PROBLEMAS DE SALUD DE LOS TRABAJADORES DE 55 Y MÁS AÑOS (%). AÑO 2011



Además, los trabajadores de más edad constituyen el grupo que más precisa acudir al médico por estos problemas de salud achacables al trabajo (62,6%), y esto ocurre para la gran mayoría de las dolencias expresadas.

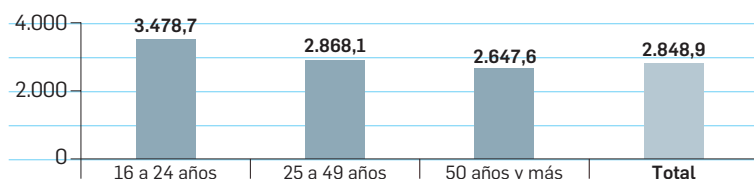
¿Cómo afecta la siniestralidad a los trabajadores de más edad?

El problema de la siniestralidad laboral afecta a toda la población trabajadora y, por lo tanto, también a los trabajadores de más edad, aunque con ciertas peculiaridades:

Los asalariados de 50 y más años son los trabajadores que sufren menos accidentes laborales. Los jóvenes se accidentan 1,2 veces más que los trabajadores con edades comprendidas entre 25 y 49 años y 1,3 veces más que los trabajadores de 50 años o más (expresado en índice de incidencia)²⁷.

En términos absolutos, en 2011 se han producido un total de 498.453 accidentes en jornada de trabajo con baja (excluidos los producidos al ir o volver al centro de trabajo), de los cuales 49.538 ocurrieron a trabajadores de 55 o más años, que suponen el 9,9% del total (7,2% en 2007). La tasa de incidencia para este colectivo se sitúa en 2.883,7 accidentes por cada 100.000 trabajadores.

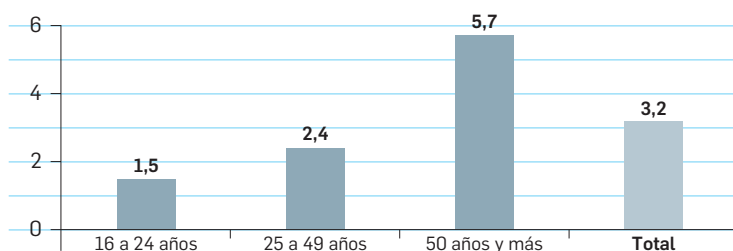
GRÁFICO 14. ÍNDICES DE INCIDENCIA DE ACCIDENTES DE TRABAJO (POR CADA 100.000 TRABAJADORES) CON BAJA EN JORNADA DE TRABAJO, POR FRANJAS DE EDAD EN 2012



FUENTE: BASE INFORMATIZADA DE PARTES DE DECLARACIÓN DE ACCIDENTES DE TRABAJO 2012. MEYSS.

En contrapartida, los accidentes ocurridos a los trabajadores de más edad frecuentemente son más graves que en otros grupos de edad más joven. Cuando se analiza la incidencia de accidentes de trabajo mortales, los trabajadores de mayor edad presentaron un índice 3,8 veces mayor que los trabajadores más jóvenes y 2,4 veces mayor que los trabajadores con edades comprendidas entre 25 y 49 años. En 2011 su tasa de incidencia es de 7 accidentes mortales por cada 100.000 asalariados.

GRÁFICO 15. ÍNDICES DE INCIDENCIA DE ACCIDENTES DE TRABAJO MORTALES EN JORNADA DE TRABAJO POR FRANJAS DE EDAD EN 2012

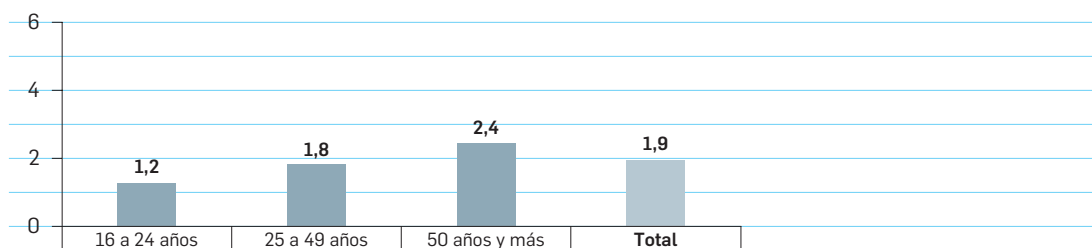


FUENTE: BASE INFORMATIZADA DE PARTES DE DECLARACIÓN DE ACCIDENTES DE TRABAJO 2012. MEYSS.

Parte de ello se debe a que una un número importante de los accidentes de trabajo mortales entre los trabajadores de más edad son debidos a infartos, derrames cerebrales y otras patologías no traumáticas (PNT), que agruparon el 38,7% de los accidentes en jornada de trabajo. Como ya se ha ido constatando en años anteriores, el efecto de los accidentes por patologías no traumáticas (PNT) tiene una gran repercusión en la incidencia de los accidentes mortales y también se observa que esta influencia es mucho mayor en los grupos de mayor edad. En efecto, el cálculo de los índices excluyendo la forma PNT redujo más de la mitad el valor del índice del grupo de 50 años o más.

Si se excluyen los accidentes relacionados con esas patologías, se observa una reducción de su tasa en 2011 de más de la mitad (pasa de 7 a 2,9 accidentes mortales).

GRÁFICO 16. **ÍNDICES DE INCIDENCIA DE ACCIDENTES DE TRABAJO MORTALES EN JORNADA DE TRABAJO POR FRANJAS DE EDAD EN 2012, EXCLUIDAS LAS PATOLOGÍAS NO TRAUMÁTICAS**



FUENTE: BASE INFORMATIZADA DE PARTES DE DECLARACIÓN DE ACCIDENTES DE TRABAJO 2012. MEYSS.

Por sectores de actividad, las tasas de incidencia de accidentes mortales son las más elevadas en todos los sectores: 24,8 en construcción, 18,4 en el sector agrario, 14,9 en industria y 3,9 en servicios. Respecto a 2007, ha aumentado la tasa en los sectores agrario e industria y ha decrecido en construcción y servicios.

La siniestralidad laboral afecta más a los hombres de más edad que a las mujeres (3.528,3 y 2.089,4, respectivamente). Las diferencias de tasas entre sexos son más acusadas a medida que aumenta la gravedad de los accidentes, de tal forma que la tasa de accidentes mortales en hombres de más edad es 20,2 veces mayor que en mujeres (4 veces los accidentes graves y 1,7 veces los accidentes leves).

En la tipología de los accidentes sufridos en 2011 por los trabajadores de 55 y más años intervienen sobre todo las siguientes circunstancias:

- a) que el trabajador esté realizando actividades de producción, transformación, tratamiento y almacenamiento (29,5%), actividades auxiliares (29%) o actividades de servicios a empresas o personas y trabajos intelectuales (18%);
- b) que el trabajador esté, en el momento del accidente, en movimiento (37,5%) o manipulando objetos (26%);
- c) que sufra un movimiento del cuerpo como consecuencia de un esfuerzo físico (que por lo general provoca una lesión interna) (29,5%) o sin esfuerzo físico (en general provoca una lesión externa) (21%), o que sufra un resbalón o tropezón con caída de personas (22,5%);
- d) que tenga una dislocación, esguince o torcedura (47%), una herida (33%) o, con menor frecuencia aunque superior a los otros dos grupos de edad, una lesión por fractura (9%); y

e) que el accidente venga provocado por un sobreesfuerzo físico, trauma psíquico, exposición a radiaciones, ruido, luz o presión (37%), el aplastamiento sobre o contra un objeto inmóvil (cuando el trabajador está en movimiento) (31%), o el choque o golpe contra un objeto en movimiento, colisión (14,5%).

Según la forma en que ocurrieron los accidentes de trabajo mortales destacaron de forma clara **los infartos, derrames cerebrales y otras patologías no traumáticas (PNT)**, que agruparon el 38,7% de los accidentes en jornada de trabajo mortales. Otras formas frecuentes fueron los accidentes de tráfico (17,7%), los golpes contra objeto inmóvil (12,6%), los atrapamientos, aplastamientos, amputaciones (12,4%) y los choques o golpes contra objeto en movimiento (7,3%).

Los trabajadores de 55 años y más con contrato temporal sufren muchos más accidentes que los trabajadores del mismo grupo de edad indefinidos (5.323,2 y 2.587 accidentes, respectivamente); pero, además, los trabajadores de más edad con contrato temporal sufren más accidentes que el resto de trabajadores temporales.

LA GESTIÓN DE LA EDAD COMO COMPROMISO

En España, el "Acuerdo Social y Económico (ASE) para el crecimiento, el empleo y la garantía de las pensiones", del 2 de febrero de 2011, haciéndose eco de este nuevo escenario demográfico, incluyó el compromiso de elaborar una "Estrategia Global para el Empleo de las Personas Trabajadoras de Más Edad", la cual debía incluir medidas en materia de empleo, formación y condiciones de trabajo para favorecer el mantenimiento en el mercado de trabajo de los trabajadores y promover su reincorporación en el caso de haberlo perdido. La estrategia fue elaborada y aprobada en el mes de noviembre de 2011.

De acuerdo con ese compromiso, el Consejo de Ministros del 28 de octubre de 2011 aprobó la "Estrategia 55 y más" publicada en el BOE el 24 de noviembre de 2011 con una vigencia para el periodo 2012-2014. En clara sintonía con la Estrategia Europa 2020, establece **cuatro objetivos generales**:

- Elevar la tasa de empleo y reducir el desempleo de ese colectivo concreto.
- Favorecer el mantenimiento en el empleo de las personas de 55 y más años para contribuir a la prolongación de su vida laboral.
- Mejorar las condiciones de trabajo, especialmente en lo referente a la seguridad y salud laboral.
- Promover su reincorporación al mercado de trabajo, asegurando una adecuada protección social durante su situación de desempleo.

En la misma línea argumental se aprueba con anterioridad la Ley 27/2011 de 1 de agosto sobre actualización, adecuación y modernización del sistema de Seguridad Social. Ambas referencias sitúan los cambios demográficos, sumado a la difícil coyuntura económica actual, como inspiradores de las reformas acometidas para reforzar la contribución del sistema. Por su implicación en la gestión de la edad, entre las **reformas introducidas por la Ley 27/2011** destacan:

- La nueva edad de acceso a la jubilación, prevista en los 67 años, aunque se establece un periodo transitorio para su aplicación entre 2013 y 2027.
- De momento también contempla la jubilación a los 65 años siempre y cuando se tengan cotizados 38 años y medio.
- Nueva edad para el acceso voluntario a la jubilación anticipada, que pasa de 61 a 63 años, con un mínimo de 33 años cotizados.
- Se establecen dos modalidades para acceder a la jubilación anticipada. Si ésta es por causas no imputables al trabajador, la edad se mantiene en los 61 años con la exigencia de 33 años de cotización pero, en este caso, se han restringido las causas de manera que la extinción de contrato por despido colectivo será sólo por causas económicas, pero no por causas productivas, técnicas u organizativas. Si la jubilación es voluntaria se requiere tener 63 años
- La edad para la jubilación parcial se mantiene a los 61 años pero han introducido dos nuevas condiciones:
 - la exigencia de cotización íntegra (hasta ahora la empresa cotizaba de acuerdo a la proporción de la jornada realizada), y
 - la correspondencia entre las bases de cotización del trabajador relevista y el relevado, de modo que la correspondiente al relevista no podrá ser inferior al 65% de la base por la que venía cotizando el trabajador que acceda a la jubilación parcial.
- Endurecimiento de los ERES en empresas que reúnan estas condiciones: más de 500 trabajadores, más de 100 extinciones en los últimos 3 años con independencia del número de trabajadores de 50 o más años afectados y beneficios durante 2 años consecutivos.
- Se amplía el periodo de cómputo para calcular la pensión: de los actuales quince años se pasará gradualmente a veinticinco.
- Se incrementan los incentivos para la prolongación voluntaria de la vida laboral.

Fruto del diagnóstico de la situación y perspectivas de los **trabajadores y trabajadoras de más edad** en el mercado de trabajo en España pueden destacarse los siguientes caracteres de este colectivo de personas:

- Los mayores de 55 años constituyen un colectivo reducido de trabajadores y trabajadoras con unas peculiaridades propias: representan, aproximadamente, el 12% de la población ocupada y apenas el 8% de los trabajadores y trabajadoras en paro.

- Presentan unos niveles de actividad y empleo bajos, en la medida que integran los grupos en edad laboral más avanzada y aquéllas otras próximas a la jubilación. Presentan, además, unas tasas de paro más bajas, con una presencia mayoritaria de hombres. Predominan las personas con niveles de estudios relativamente bajos.
- Constituyen un colectivo heterogéneo: hasta los 59 años presentan una tasa de empleo algo inferior a la tasa media; en el caso de los hombres la superan mientras que entre las mujeres es muy inferior. A partir de los 60 años se observa una caída brusca de la tasa de actividad y de la tasa de empleo.
- Aunque la tasa de empleo de las personas de 55 a 64 años en España es homologable a la de la Unión Europea-27, si la comparación se hace con la Unión Europea-15 nuestra tasa de empleo es cinco puntos inferior; y es quince puntos inferior si la comparación se hace con la tasa de empleo de la población activa de 16-64 años en nuestro país.
- En el curso de los cuatro últimos años se observa una presencia progresivamente más elevada de mujeres, para las que el empleo ha seguido creciendo durante la crisis, así como un peso del paro relativamente bajo, pero con una incidencia mayor del paro de larga duración.
- Es un colectivo, con menores probabilidades de entrar en el desempleo, tal y como pone de manifiesto su menor tasa de paro, pero también con unas probabilidades menores de salir, en su caso, de esa situación ante las mayores dificultades para reincorporarse al mercado de trabajo, con un riesgo elevado de permanecer de forma prolongada en desempleo. Tienen una tasa de paro más baja, 14,5%, pero la incidencia del desempleo de larga duración es muy alta, 65,3%.
- Esta situación se agrava para aquéllos de mayor edad y en función de sus características personales, ligadas al nivel de formación y a la experiencia profesional, así como a aquéllos otros factores relativos al sector económico de actividad, a la profesión y a la categoría del puesto de trabajo que desempeña.
- La mayoría de los pertenecientes a estos grupos de edad tienen un nivel de estudios bajo. Sin embargo, al igual que sucede con el conjunto de la población, la tasa de empleo para los que tienen estudios altos casi se duplica: 63,4% frente a 36,5%, mientras que la tasa de paro apenas alcanza el 6% en los niveles altos y sube al 19% entre los que tienen niveles bajos.

A la vista de las experiencias más recientes en la Unión Europea respecto al empleo de personas de más edad, se establecen unas líneas de actuación a desarrollar en virtud de la "*Estrategia 55 y más*" para la consecución de los apuntados objetivos que se resumen a continuación:

TABLA 2. LÍNEAS DE ACTUACIÓN A DESARROLLAR, CONFORME A “ESTRATEGIA 55 Y MÁS”

Objetivos generales	Líneas de actuación
Mantenimiento en el empleo	Regulación de la jubilación parcial y el contrato de relevo.
	Fomentar trabajo por cuenta propia en personas mayores.
	Bonificaciones de cotizaciones sociales.
	Mejora de la formación de los trabajadores mayores.
	Re-examen de las cláusulas de los convenios colectivos que establecen la jubilación obligatoria.
	Acciones de sensibilización social sobre valores positivos del trabajo.
Mejora de las condiciones de trabajo	Estudio de la viabilidad jurídica, económica y social de establecer en la legislación laboral un derecho a la reducción de jornada de los trabajadores a partir de una determinada edad.
	Evaluación de riesgos laborales, planificación de actuaciones preventivas, vigilancia de la salud y formación preventiva orientada a las necesidades específicas de los trabajadores de este colectivo.
	Analizar la aplicación de medidas de flexibilidad interna en la empresa (cambio de puesto de trabajo, adaptación del mismo...).
	Realizar (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo) investigaciones específicas sobre condiciones de trabajo y salud de los trabajadores mayores.
Reincorporación al mercado de trabajo	Realización por los SPE de nuevas actuaciones individualizadas para mejorar la orientación profesional y la activación para el empleo.
	Mejora de la formación, cualificación profesional y acreditación de competencias profesionales (especialmente mujeres).
	Nuevos incentivos a la incorporación al empleo (complementos de cotización o de salario por parte del SPE, reincorporación como trabajadores autónomos).
	Estudio de la posibilidad de evitar los pactos de no competencia o de incompatibilidad para un empleo posterior derivados de los ERES.
	Reorientación de las medidas incluidas en los planes sociales de acompañamiento en los ERES hacia políticas activas de empleo.

FUENTE: ESTRATEGIA 55 Y MÁS.

Esta nueva orientación requiere ir superando sistemas recientes que han estado muy focalizados en promover la salida anticipada de los trabajadores de más edad del mercado de trabajo, como instrumento orientado al rejuvenecimiento de las plantillas, para ir sustituyéndolos por un enfoque más integral de acuerdo a los principios del envejecimiento activo.

a) Objetivo de la gestión de la edad

En este cambio de paradigma es dónde se sitúa la gestión de la edad, entendida como las medidas que deben planificarse y ponerse en marcha para favorecer la adaptación de las organizaciones y de los trabajadores mayores al nuevo escenario derivado de los cambios demográficos (incremento de la tasa de empleo y alargamiento de la vida laboral).

El **objetivo de la gestión de la edad** es que se supere el freno del factor edad de manera que, por un lado, las personas, con independencia de los años, desarrollen todo su potencial a lo largo de su carrera profesional y, por otro, en las organizaciones se extienda una nueva y positiva mirada poniendo en valor la contribución de este grupo de edad²⁸.

Todas las acciones relacionadas con la gestión de la edad comparten un objetivo común: alargar al máximo la esperanza de vida en buena salud de los trabajadores, de manera que sea productivo el máximo número de años posibles.

"Age management is defined as the measures that combat age barriers and/or promote age diversity. These measures may entail specific initiatives aimed at particular dimensions of age management; they may also include more general employment or human resources policies that help create an environment in which individual employees are able to achieve their potential without being disadvantaged by their age" (Naegele and Walker, 2006).

Si los cambios demográficos que ya comienzan a materializarse y que se irán agravando en los próximos años ocasionan una reducción del número de personas en edad de trabajar, así como un aumento de la proporción de trabajadores de mayor edad por desplazamiento de la población ocupada hacia los rangos de mayor edad, es hora de que se empiecen a instrumentalizar actuaciones desde la gestión de personas orientadas a valorar, analizar y establecer líneas de gestión adecuada de la edad en las empresas.

La gestión de la edad (GE) implica según la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo la consideración de *"los factores relacionados con la edad en la gestión diaria, incluidas la organización del trabajo y las distintas tareas, de manera que todas las personas, independientemente de su edad, se sientan capacitadas para cumplir sus objetivos personales y empresariales"*.

Según esta entidad, los ocho **objetivos de la gestión de la edad** son los siguientes:

1. Mayor sensibilización frente al envejecimiento.
 2. Adopción de actitudes justas ante el envejecimiento.
 3. Consideración de la GE como tarea y obligación fundamental de los directivos y los supervisores.
 4. Inclusión de la GE en la política de RRHH.
 5. Promoción de la capacidad de trabajo y la productividad.
 6. Aprendizaje permanente.
 7. Aplicación de regímenes de trabajo sensibles a las cuestiones de edad.
 8. Transición segura y digna a la jubilación.
-

Complementariamente, se pueden alcanzar grandes logros en los siguientes aspectos relevantes para toda organización:

- Disminuir las bajas y los absentismos laborales, teniendo trabajadores más productivos y disminuyendo los costes para la empresa. La probabilidad de volver al trabajo después de una baja de larga duración es, según NICE PH19, 2009) de:
 - Menos del 50% de los que han estado ausentes entre 3-6 meses
 - Un 20% de los que han estado ausentes más de 1 año
 - Un 10% de los que han estado ausentes más de 2 años
 - En España, los costes directos del absentismo representan el 1,2% del PIB Nacional y sumados a los costes indirectos pasa a representar un 6% del PIB Nacional (64.000 millones de euros)²⁹.
 - Conseguir crear hábitos saludables en todo el equipo humano de trabajo y, en especial, en los trabajadores de edad avanzada. No basta sólo con hacer una intervención directa sobre las personas con edades cercanas a la jubilación.
 - Reducir la incapacidad laboral gracias a la mejora del estado físico y mental.
 - Instruir-capacitar-formar a los trabajadores favoreciendo el desarrollo de habilidades y competencias personales.
 - Detectar situaciones de riesgo de sufrir enfermedades crónicas.
-

El examen de las prácticas de gestión de la edad en los lugares de trabajo europeos revela que las organizaciones tratan las cuestiones del envejecimiento:

- bien aplicando planteamientos de "*resolución de problemas*", conforme se van presentando y de una forma no planificada ni estructurada, o bien,
 - empleando planteamientos "*proactivos*".
-

Un bajo nivel de sensibilización sobre la cuestión del envejecimiento les lleva a hacer frente a los problemas con recursos escasos y reduciendo las exigencias del trabajo para los trabajadores de edad avanzada (planteamiento de resolución de problemas).

En cambio, una mejor comprensión del envejecimiento como un desafío o una oportunidad favorece un planteamiento proactivo que predispone a aumentar los recursos individuales y a apoyar el aprendizaje intergeneracional. En el mejor de los casos, la gestión de la edad adopta un planteamiento basado en el concepto del ciclo de vida y genera igualdad de oportunidades para todas las generaciones.

En la actualidad, las políticas de diversidad en la gestión de equipos de personas no suelen contemplar, de forma generalizada, la perspectiva de edad. La definición de estrategias relacionadas con la edad es todavía incipiente, salvedad de las grandes empresas, sobre todo porque la presión cotidiana apenas permite considerar proyectos a medio plazo. Hay actividad en algunos sectores, pero ni siquiera en ellos se puede decir que existan estrategias claras en el sentido de ser transversales a todas las áreas de la organización, como posiblemente requiere un tema tan rico.

El **reto** parece encontrarse en optimizar la relación de la actividad de cada empresa con el concepto de envejecimiento en sentido amplio, que es una muy buena oportunidad de coordinar desarrollo de negocio, diseño de nuevos productos y gestión de personas, incluyendo el ámbito de las relaciones institucionales, la innovación, el emprendimiento o la reputación.

b) Beneficios de la gestión de la edad

El desequilibrio progresivo entre personas cotizantes y receptoras de prestaciones de los sistemas de seguridad social motivado por el envejecimiento de la población, es quizá, la consecuencia más llamativa del fenómeno demográfico que vivimos. Pero esta perspectiva de la problemática se encuentra hoy en día un tanto alejada de la realidad que experimentan actualmente las empresas.

Las empresas están viviendo sus "*propios retos*" y, en lo que respecta a la gestión de los recursos humanos, comienzan a presentarse nuevas realidades, entre las que tenemos que incluir el aumento progresivo de la edad de nuestros trabajadores, con las consiguientes consecuencias que se proyectan al ámbito de la salud, productividad, competitividad y de la responsabilidad social.

En opinión de expertos que vienen analizando esta nueva situación, los beneficios para las empresas son evidentes y los enmarcan en los siguientes ámbitos:

- Ayuda a aumentar la **competitividad** a través de la gestión del conocimiento de las personas de más edad.
-

- Mejora la **adaptación** de las personas más jóvenes a través de la experiencia de las personas de más edad.
- Maximizar el **potencial** de los *senior* a través de diferentes herramientas de gestión de la edad.
- Se retiene el **talento**, para incrementar el valor añadido de las empresas.
- Contribuye a la permanencia y transmisión del **conocimiento**.

A su vez, se observan los siguientes beneficios para los trabajadores:

- Aumenta la **flexibilidad y adaptabilidad** en los puestos de trabajo para conseguir mayor motivación y bienestar en el trabajo.
- Consiguen una mayor **formación, desarrollo y promoción individual**.
- Adquieren **responsabilidades** por el reconocimiento de su valía personal.
- Posibilitan su **continuidad** a través de la consecución de planes de carrera.
- Optimizan al máximo sus **experiencias** para trasladarlas a otras personas de la empresa o sector (mentores/tutores de Edad Avanzada).

Se ha mencionado anteriormente que, en general, el desempeño de tareas que requieran una importante movilización de facultades físicas (fortaleza muscular, cardiorrespiratoria...), que supongan una alta carga sensorial, que exijan un alto nivel de destreza manual o rapidez en la emisión de respuestas, tiende a declinar a medida que la edad es mayor.

Sin embargo, a nivel cognitivo no existen cambios significativos; el desarrollo de tareas que demandan un alto nivel de destreza, experiencia y necesidad de toma de decisiones no suele decaer con la edad, pudiendo incluso mejorar con esta. La propia edad supone un importante bagaje de experiencia que, en muchos casos, hace del trabajador un experto en la materia, capaz de encontrar estrategias adecuadas y de suplir ciertas carencias generadas por el envejecimiento natural.

A este respecto, resulta adecuado traer a colación las palabras de Valentín Fuster, experto en medicina cardiovascular, pronunciadas en una conferencia en la Fundación Rafael del Pino:

“Nuestra salud física y mental están llevadas por un motor que tiene tres conceptos: la juventud, la edad media y la vejez o edad más avanzada, a su vez motivados por otros tres aspectos importantes. En la juventud debemos motivar a la gente joven, y no lo estamos haciendo; en la edad media, de los 30 a los 60 años, debemos tener un estilo de vida más saludable que nunca y ser conscientes para llegar a una edad avanzada donde, en mi opinión, cristaliza verdaderamente el concepto de la vida de una persona, desde el punto de vista de razonamiento mental, de prioridades, de sentido emocional...”

Todas las acciones relacionadas con la gestión de la edad comparten un objetivo común: alargar al máximo la esperanza de vida en buena salud de los trabajadores, de manera que sea productivo el máximo número de años posibles.

La realidad nos determina; las tasas de empleo de los trabajadores de edad avanzada (55-64 años) en la UE-27 no llegan en la actualidad al 50%³⁰. Sólo en 15 países de todo el mundo se supera esta cifra. Más de la mitad de estas personas dejan el trabajo antes de la edad de jubilación obligatoria, por una u otra razón. Urge, entonces, mejorar y prolongar la carrera profesional para financiar y apoyar la mayor longevidad de los ciudadanos europeos.

Notas al pie

- ¹ La Gestión del Factor Edad en las empresas fabricantes de vehículos. Observatorio Industrial del sector de fabricantes de automóviles y camiones.
- ² Blog de Tendencias21 sobre innovación social en la empresa www.tendencias21.net. Adaptación del artículo de Francisco Abad publicado en el Boletín del Círculo de Empresarios Vascos (nº78, de julio de 2013).
- ³ Francisco Abad, director de la consultora aBest innovación social.
- ⁴ Enrique Alcat, profesor de IE Business.
- ⁵ Javier Rovira, profesor de Marketing Estratégico de ESIC.
- ⁶ Según *Health and safety at work in Europe* (1999-2007).
- ⁷ Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo.
- ⁸ Molina Ibañez Consulting. <http://molinaibanezconsulting.blogspot.com.es/2013/11/se-puede-triunfar-despues-de-los-40.html>.
- ⁹ Datos de la Ewing Marion Kauffman Foundation.
- ¹⁰ Kevin Collieran, miembro de la firma de capital riesgo General Catalyst Partners.
- ¹¹ Matt Maloney, fundador de GrubHub Inc. en el blog The Accelerators, del *Wall Street Journal*.
- ¹² Agencia Europea de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- ¹³ Ferri A, Narici M, Grassi B, Pousson M. *Neuromuscular recovery after a strength training session in elderly people*. European journal of applied physiology. 2006;97(3):272-9. Epub 2006/03/31.
- ¹⁴ Armstrong L, Balady GJ, Berry MJ, Davis SE, Davy BM, Davy KM, et al. *ACSM's guidelines for exercise testing and prescription* / American College of Sports Medicine. 7th Edition ed. Baltimore; 2006.
- ¹⁵ Vallbona C, Roure Cuspiner E, Violna Fors M, Alegre Martín J. *Guia de prescripció d'exercici físic per a la salut* (PEFS). Barcelona; 2007.
- ¹⁶ Adams KJ, Bushman B, Bahamonde R, Carlin BW, Bassett D, Chambliss HO, et al. *ACSM's Resource Manual for Guidelines for Exercise Testing and Prescription*. Sixth Ed. Philadelphia: Jonathan K. Ehrman; 2009.
- ¹⁷ Chodzko-Zajko WJ, Proctor DN, Fiatarone Singh MA, Minson CT, Nigg CR, Salem GJ, et al. American College of Sports Medicine position stand. *Exercise and physical activity for older adults*. Med Sci Sports Exerc. 2009; 41(7): 1510-30.
- ¹⁸ WHO. *The world health report 2002. Reducing risks, promoting healthy life*. In: Organization WH, editor. Geneva; 2002.
- ¹⁹ Warburton DE, Nicol CW, Bredin SS. *Health benefits of physical activity: the evidence*. CMAJ. 2006; 174(6): 801-9.

- ²⁰ Bautmans I, Njemini R, Vasseur S, Chabert H, Moens L, Demanet C, et al. *Biochemical changes in response to intensive resistance exercise training in the elderly*. *Gerontology*. 2005;51(4): 253-65. Epub 2005/06/28.
- ²¹ *Promoción del envejecimiento activo en el trabajo*. Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo. Año europeo del envejecimiento activo 2012.
- ²² *Trabajo saludable en una Europa que envejece*. Estrategias e instrumentos para Prolongar la Vida Laboral: European Network for Workplace Health Promotion.
- ²³ Institut für Arbeitsmarkt – und Berufsforschung (IAB).
- ²⁴ *Juventut vs. Seniority: situació actual a les organitzacions*. Informe de resultats de l'Estudi realitzat per la Comissió de RSC d'ÁEDIPE Catalunya. Octubre de 2013.
- ²⁵ Informe sobre el estado de la seguridad y salud laboral en España 2012. Ministerio de Empleo y Seguridad Social.
- ²⁶ Informe sobre el estado de la seguridad y salud laboral en España 2012. Ministerio de Empleo y Seguridad Social.
- ²⁷ Informe anual de Accidentes de trabajo en España 2012.
- ²⁸ *La Gestión del Factor Edad en las empresas fabricantes de vehículos*. Observatorio Industrial del sector de fabricantes de automóviles y camiones. Diciembre de 2011.
- ²⁹ Adecco. Informe Adecco sobre absentismo (2011). Disponible en: http://www.adecco.es/_data/Estudios/pdf/667.pdf [Consulta: Septiembre de 2013].
- ³⁰ Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. *Promoción del envejecimiento activo en el Trabajo* (2010) [Consulta: Septiembre de 2013].

Capítulo 3

Cómo actuar ante el cambio



PROYECTO DE GESTIÓN DE LA EDAD

El descenso en el empleo de las personas de mayor edad se ha venido experimentando de forma espectacular desde finales de los años setenta. Hasta ahora, los incentivos económicos han jugado un papel “*de apoyo*”. A causa de la grave situación económica ha sido una tendencia común en las empresas adaptar su estructura de recursos humanos recurriendo a modelos de jubilación anticipada. Esta medida es referida, a su vez, por cerca del 30% de los trabajadores de edades comprendidas entre los 55 y los 64 años como principal motivo para dejar de trabajar (Eurostat 2003).

Fruto de estas tendencias, la tasa de empleo de los trabajadores de edad avanzada en la UE se sitúa en la actualidad en sólo el 42% aproximadamente —en comparación, por ejemplo, al 59% y al 62% de EE.UU. y Japón respectivamente—. Mientras que países como Suecia, Dinamarca, Reino Unido y Estonia se sitúan bastante por encima del umbral del 50%, en otros, como Austria, Italia, Malta, Luxemburgo, Hungría, Bélgica, Polonia, Eslovaquia y Eslovenia ni siquiera un tercio de la población de edad avanzada está empleada.

La baja tasa de empleo entre los trabajadoras de edad avanzada en Europa supone un desperdicio de las oportunidades vitales individuales y de los recursos sociales.

Asistimos, a un proceso que hay que empezar a planificar cuanto antes, y ante el que resulta necesario anticiparse, contar con ideas contrastadas y emprender medidas para mejorar la salud de los trabajadores. De esta forma podrá prolongarse la vida laboral de estas personas y aprovechar su potencial mejor que lo que se viene haciendo hasta ahora.

Los resultados de distintos estudios muestran que es posible conseguir una mayor participación en el mercado laboral y una mayor tasa de empleo entre la población de edad avanzada si se crean las condiciones adecuadas y se ponen en marcha estrategias idóneas relacionadas con la seguridad y salud en el lugar de trabajo, con la de organización laboral y con el aprendizaje.

El objetivo general de un proyecto de gestión de la edad se centra en incorporar una perspectiva positiva a la gestión de las personas en base a “*mantener el valor de la aportación de los trabajadores de más edad (trabajadores senior) a las empresas*”. Entre los objetivos instrumentales podrían destacarse¹:

- Aumentar el conocimiento de la situación actual de los trabajadores de edad avanzada y, en general, cómo abordar la gestión de la edad en las empresas.
- Aumentar la información y sensibilización que existe en las empresas y entre los propios trabajadores en relación a la gestión de la edad.
- Incorporar de forma progresiva en las empresas medidas orientadas a los trabajadores

senior e integración final de la gestión de la edad en la actividad habitual de los recursos humanos.

- Sensibilizar a las entidades competentes en materia de trabajo, empleo y salud en la gestión de la edad y promover su actuación en este ámbito.

Se pueden diferenciar dos fases fundamentales del proyecto de gestión:

— Una primera fase, que denominaremos “*Autodiagnóstico de la realidad*”, se centrará en la revisión interna y valoración de las necesidades de la organización relativas a la gestión de la edad conforme a la realidad de cada empresa. Se pretende hacer un análisis sistemático de su situación de partida para identificar qué acciones son positivas y tienen éxito, y dónde hay debilidades y necesidad prioritaria de emprender alguna acción de mejora.

— Una segunda fase comprenderá la selección de las medidas orientadas a mantener y/o mejorar la tasa de empleo de los trabajadores mayores, y que se dividirán en cuatro grandes dimensiones o grupos de factores, conforme al “*modelo de la casa*”²: la salud y sus capacidades funcionales, las competencias y la educación, los valores, actitudes y motivación y, finalmente la vida laboral.

a) Autodiagnóstico de la realidad

Implantar medidas de gestión de la diversidad relacionada con la edad requiere un paso previo, que consiste en el análisis y valoración de las necesidades y la problemática que la estructura de edad de la empresa genera en los resultados empresariales, en aspectos tales como productividad y absentismo.

Conociendo los datos de edad de la plantilla y su evolución previsible en el tiempo podremos tener una percepción de cómo estas características poblacionales pueden ocasionar con el tiempo problemas de empleabilidad y capacidad laboral que pongan en peligro la sostenibilidad de los procesos de trabajo.

Según el estudio elaborado por Adecco³ se constata que, si bien las empresas europeas están empezando a considerar los cambios demográficos como uno de los mayores retos después de la globalización, la mayoría no ha analizado aún de forma exhaustiva la estructura de edad de sus empleados y todavía asocia la planificación de personal con programas a corto plazo. Por lo general, las empresas planifican sus necesidades generales de personal con escaso margen de antelación. El aspecto fundamental es que, aunque las empresas deberán cada vez en mayor medida atraer, formar y mantener en plantilla a trabajadores mayores, la mayoría no está bien preparada para hacerlo dentro de las áreas clave, como son:

- la formación continua,
- el desarrollo profesional,
- la salud,
- la gestión del conocimiento y la diversidad de edad.

Podemos disponer de herramientas para analizar los aspectos relacionados con el “*envejecimiento*”. No obstante, cada empresa deberá desarrollar su propio concepto específico para manejarse con el proceso de envejecimiento del personal.

Presentamos aquí distintas herramientas que nos permitan aproximarnos a conocer la situación inicial de la empresa respecto al **factor edad**, con el fin de identificar la necesidad de llevar a cabo medidas de actuación. Entre las distintas alternativas existentes, centraremos la atención en los siguientes:

- El **análisis de la estructura de edad**, como medio para reflejar la estructura real de la edad del personal y su previsión de desarrollo de cara al futuro. Puede ser un buen punto de partida para determinar y debatir posibles problemas de personal en la empresa relacionados con los cambios en la estructura de edad de sus trabajadores/as.
- La **lista de verificación** permite identificar la necesidad de tomar alguna medida respecto a la estructura de la edad centrándose en las condiciones laborales y de empleo en la empresa. Toma como base la política de personal que se pretende implantar y analiza los riesgos que puede generar esta política de cara al envejecimiento del personal.
- El **Índice de Capacidad Laboral**, por su parte, se centra en los trabajadores y en su capacidad laboral según la valoran ellos mismos. Tomando como base a los propios trabajadores, se analizará si es previsible una inminente reducción de su capacidad laboral.

Análisis de la estructura de edad

En general, las estructuras de la edad en la mayoría de los países suele presentar pocos trabajadores de 55 años o más, y relativamente pocos trabajadores de menos de 30 años en comparación al número de trabajadores de mediana edad, situación que “*comprime*” la distribución de edades y plantilla. Dicha estructura suele venir condicionada, por ejemplo, por los procesos de selección, movimientos del personal, de la antigüedad y del tamaño de empresa, del sector de actividad e, incluso, de la región en la que se ubica la empresa, de la edad habitual de jubilación o de la situación económica.

Analizar la estructura de la edad permite obtener una previsión del futuro de la plantilla, así como puede servir de trampolín para examinar la *"cuestión de la edad"* con mayor detenimiento. Entre sus características destacamos:

- Se extrae para todo el personal en su conjunto y, en caso necesario para determinados departamentos o grupos de personal.
 - La previsión de la estructura futura de la edad se hace en base a determinadas suposiciones sobre la evolución del personal. Dan indicaciones de los posibles retos a los que debe enfrentarse el departamento de personas a corto, medio y largo plazo.
-

Este análisis ofrece información pero, sobre todo, genera cuestiones y preguntas; los datos deben interpretarse en relación con el trabajo y sus exigencias, así como respecto a la política de personal y la planificación en la empresa.

Funciona también como un sistema de alerta que identifique desde una fase temprana, por ejemplo, necesidades de cualificación, los *"cuellos de botella"* del personal o la necesidad de planificar la sucesión de los trabajadores de mayor edad que están próximo a jubilarse.

La estructura actual de la edad representa hechos y su cálculo es fácil de hacer. La proyección de la estructura de la edad hacia el futuro, sin embargo, siempre conlleva suposiciones y dudas, por lo que resulta más difícil de llevar a cabo.

El primer paso en el análisis consiste en examinar la estructura real de la edad del personal en su conjunto. Puede mostrarse el número de trabajadores por año de nacimiento o acorde con grupos de edad creados previamente (por ejemplo, *"menores de 20 años"*, *"entre 20 y 24 años"*, *"entre 25 y 29 años"*, etc.).

Resulta muy revelador, sobre todo en las grandes empresas, evaluar por separado la estructura de la edad en determinados departamentos o por grupos de trabajadores y ubicaciones concretas (por ejemplo, trabajadores industriales y asalariados, ejecutivos) o compararlos según su estructura de edad. Esto permitirá identificar si existen determinadas áreas en la empresa con una edad media especialmente alta entre los trabajadores. Para hacer la previsión es conveniente seleccionar un periodo de entre cinco y diez años. Más proyección resulta difícil para hacer suposiciones realistas. Podemos hacernos las siguientes preguntas:

TABLA 1. PREGUNTAS HABITUALES QUE PODEMOS HACERNOS

<p>¿Se conoce la fecha probable de jubilación de los trabajadores?</p> <p>¿Hay alguna amenaza de "cuellos de botella" del personal o de pérdida de experiencia a causa de la marcha de estos trabajadores?</p> <p>¿Cuenta la empresa con algún procedimiento para la transferencia anticipada y sistemática de conocimientos (por ejemplo, modelos de sucesión y de tutorización)?</p> <p>¿Plantean con frecuencia estos trabajadores problemas relacionados con la salud, las cualificaciones o la organización del personal?</p>
<p>¿Se espera que los trabajadores de mediana edad nacidos en años con un elevado índice de natalidad sigan en la empresa a largo plazo y por tanto también se mantenga la edad como grupo?</p> <p>¿Empezará su jubilación a una edad posterior de la establecida en la actualidad?</p>
<p>¿Hay una edad media más alta en determinadas áreas de la empresa especialmente problemáticas respecto a las exigencias laborales que se requieren?</p> <p>¿Se pueden establecer algunas prioridades a partir de los datos que indiquen en qué áreas de la empresa o en qué grupos de trabajadores se debe aplicar de manera especial un diseño de trabajo que incorpore el factor de la edad?</p>

FUENTE: TRABAJO SALUDABLE EN UNA EUROPA QUE ENVEJECE. EUROPEAN NETWORK FOR WORKPLACE HEALTH PROMOTION (ENWHP).

Los datos que conforman la estructura actual de la edad son el punto de partida para hacer la previsión. La previsión no consiste simplemente en extrapolar los datos, pues en ese caso sería muy imprecisa. Más bien al contrario, en primer lugar se deben hacer suposiciones sobre qué factores clave pueden influir en la futura estructura de la edad, en los cuales se basará el cálculo.

Las principales variables que deben definirse se recogen en la tabla 2 (en la página siguiente). Y para predecir la estructura de edad, se puede calcular, presentar e interpretar los datos según la tabla 3 (en la página siguiente).

TABLA 2. PRINCIPALES VARIABLES A CONSIDERAR

Volumen de personal	Se deben tener en cuenta la evolución de la empresa, el plan de despidos y la reestructuración de la empresa.
Selección y contratación de personal	¿En qué medida se esperan nuevos procesos de selección de personal? ¿Cuál será la posible distribución de la edad en las nuevas contrataciones?
Movimiento de personal	¿Cuál se supone que será el movimiento del personal según los diferentes grupos de edad? ¿Se supone que se mantendrá este índice o que habrá cambios en el futuro?
Jubilación	¿A qué edad abandonarán la empresa los trabajadores de mayor edad en el futuro? ¿Cuántos trabajadores se jubilarán en los próximos años? Cambios en las disposiciones legales, por ejemplo: una posterior edad de jubilación o menores posibilidades de prejubilación.

FUENTE: TRABAJO SALUDABLE EN UNA EUROPA QUE ENVEJECE, EUROPEAN NETWORK FOR WORKPLACE HEALTH PROMOTION (ENWHP).

TABLA 3. DATOS DE LA ESTRUCTURA DE LA EDAD

Punto de partida	Datos de la estructura actual de la edad.
Cálculo y presentación	Define variables (evolución del empleo, contratación, movimiento del personal, jubilación). Previsión de datos de estructura actual de la edad en base a suposiciones. Presentación: en tablas o gráficos.
Interpretación de resultados	Compara la estructura actual de la edad con la estructura prevista para el futuro. Identifica los posibles problemas de personal en el futuro. Desarrollo de estrategias para solucionar los problemas.

FUENTE: TRABAJO SALUDABLE EN UNA EUROPA QUE ENVEJECE, EUROPEAN NETWORK FOR WORKPLACE HEALTH PROMOTION (ENWHP).

Lista de verificación

Se utilizan listas de verificación como herramientas de autoevaluación para identificar la necesidad de tomar alguna medida respecto a la estructura de la edad, centrándose en las condiciones de trabajo y de empleo en las empresas. Se examina si la política laboral y de personal que se aplica en la actualidad puede responder al aumento del número de trabajadores de edad avanzada y hacer frente a los riesgos que esta política puede conllevar para una población trabajadora que envejece. Se estudian diferentes áreas de acción relativas al personal:

- Selección y contratación de personal.
- Cualificaciones (formales e informales).
- Organización del trabajo.
- Planes de perfeccionamiento del personal.
- Promoción e integración de la salud en el lugar de trabajo.
- Transferencia de conocimientos técnicos.
- Organización de la jornada laboral.
- Cultura corporativa.

Puede ser utilizada para:

- Obtener una visión inicial de la necesidad de tomar alguna medida para abordar los cambios en la estructura de edad (revisión de la situación por parte por los responsables de recursos humanos).
- Realizar un análisis conjunto de las debilidades y fortalezas (con un formato de taller de trabajo dentro de la empresa).

Se han publicado distintas listas de verificación para identificar la necesidad de adoptar alguna medida respecto a la estructura de edad así como "verificaciones rápidas", que incluyen una selección de preguntas clave.

La versión que se presenta en este documento procede originariamente del estudio "*Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis*" (El éxito con los trabajadores de edad avanzada. Estrategias y ejemplos para la práctica empresarial), publicado por la Fundación Bertelsmann y la Confederación de Asociaciones de Empresarios Alemanes (2003), revisado por los autores de la publicación "*Trabajo Saludable en una Europa que Envejece*". Se adjunta como ANEXO I una lista de verificación para identificar las necesidades de tomar medidas respecto a la estructura de edad detección de necesidades, así como un ejemplo de verificación rápida y las referencias a dos variantes online.

Índice de Capacidad Laboral (ICL)

El Índice de Capacidad Laboral (ICL) es una herramienta para registrar la capacidad laboral de los trabajadores. Creado en Finlandia, y desarrollado como parte de un proyecto de investigación (véase Tuomi et al., 1995), este índice pretende identificar desde una fase temprana los riesgos de salud de los trabajadores así como los riesgos de prejubilación con el fin de enfrentarse a ellos.

A diferencia de la lista de verificación, esta herramienta de autoevaluación centra su atención en la opinión de los propios trabajadores sobre su capacidad laboral según la evalúan ellos mismos. A partir de sus resultados se analiza si las limitaciones en su capacidad laboral son inminentes de cara al futuro y qué medidas son necesarias adoptar con el fin de promover la salud de todos los encuestados a lo largo de su vida laboral. Las preguntas objetivo versan sobre:

- la capacidad laboral estimada presente y futura;
- las enfermedades diagnosticadas y días de absentismo en el último año;
- el deterioro estimado por enfermedad en el rendimiento en el trabajo;
- las reservas de la capacidad mental.

El cuestionario pueden cumplimentarlo los propios trabajadores. Sin embargo, las preguntas también pueden contestarse con la ayuda de otras personas, por ejemplo, de médicos especializados en medicina laboral durante un examen médico de salud laboral. En este caso el médico utilizará el ICL para discutir con los trabajadores las preguntas relativas a la salud y a la forma de mantener un estado saludable. De esta forma, ambas partes podrán considerar lo que puede hacer el propio trabajador por su parte y la empresa por la suya para mantener y promover la capacidad laboral.

El ICL puede utilizarse:

- Con trabajadores de forma individual o en grupo.
 - Como herramienta de análisis para toda la empresa en su conjunto o para todo el personal de una empresa.
 - Para comparar distintos departamentos o áreas de una empresa así como grupos individuales de trabajadores y grupos de edad según sus valores ICL. Así puede evidenciarse para qué trabajadores o grupos de trabajadores será necesaria una atención médica específica en salud laboral.
 - También tiene aplicación para determinar en qué áreas será prioritario iniciar intervenciones en materia de salud.
-

El uso repetido del ICL ofrece información sobre la evolución de la capacidad laboral de todos los trabajadores encuestados y sobre si las medidas de promoción de la salud que se han adoptado han tenido el impacto deseado en los trabajadores implicados.

El ICL se ha utilizado y puesto a prueba en muchas ocasiones. Se dispone de valores medios obtenidos con el ICL como medidas de referencia, tanto para diferentes grupos de trabajadores como grupos de edad. Estos valores permitirán hacer una comparación con los datos obtenidos en la propia empresa. Según los resultados de un estudio finlandés a lo largo de 11 años, el ICL ha mostrado una alta predictibilidad para la incapacidad y la mortalidad en términos generales (Ilmarinen/Tempel, 2003).

La herramienta es fácil de utilizar. Cumplimentarlo no supone más de 10-15 minutos. La evaluación de cada cuestionario se hará en unos 3-5 minutos. Como el ICL analiza datos sensibles sobre enfermedades y sobre la capacidad laboral estimada de los trabajadores, es muy importante que la participación sea voluntaria. A la misma vez, el cuestionario no deberá utilizarse sin el consentimiento de los representantes de los trabajadores. Aquí es fundamental respetar al máximo la protección de los datos.

Otras herramientas

Otra herramienta igualmente consistente para el análisis de la "*cuestión de la edad*" podemos citar el cuestionario desarrollado por DEBEGESA, Sociedad para el Desarrollo Económico de Debabarrena, en colaboración con otras entidades, participante en el Proyecto FAST, cofinanciado por el Fondo Social Europeo, que ayuda a conocer la situación de la empresa respecto a la gestión de la edad y establece recomendaciones para cada caso. El cuestionario se divide en cinco apartados⁴. El primero de ellos, y más básico, va dirigido a saber si la organización al menos tiene la información recogida y tratada de manera que posteriormente pueda pensar en establecer una sistemática de la gestión de la edad. Es el primer paso para reconocer si tiene en cuenta o no este factor a la vez que proporciona pistas de cómo debería tratarse la información relativa a su personal desde una perspectiva de edad.

Las siguientes cuatro partes abordan las correspondientes cuatro dimensiones a tener en cuenta en una gestión preventiva de la edad que son: el desarrollo o carrera profesional, la formación continua, la gestión del conocimiento y la adaptación del puesto asociada a la salud y seguridad laboral. Puede descargarse el modelo desde la siguiente dirección de internet: <http://www.debegesa.com/es/empresas/fast-gestion-de-la-edad>.

b) Mantener/Mejorar la tasa de empleo

Las últimas experiencias sobre gestión de recursos de trabajo demuestran que hay dos procesos principales que afectan a la tasa de empleo de los trabajadores mayores:

- el fomento de la capacidad para el trabajo, y
- el desarrollo de la empleabilidad.

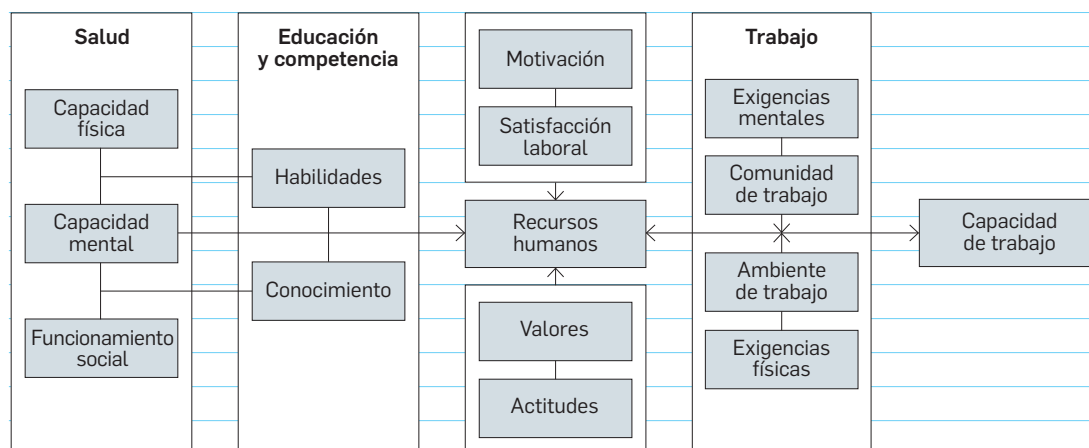
Fomento de la capacidad para el trabajo

Una extensa investigación sobre la capacidad de trabajo de los trabajadores de edad avanzada ha identificado los factores fundamentales que le afectan.

1. La salud y sus capacidades funcionales.
2. Las competencias y la educación.
3. Los valores, actitudes y motivación.
4. Vida laboral: entorno de trabajo, demandas físicas/mentales, comunidad de trabajo y su organización.

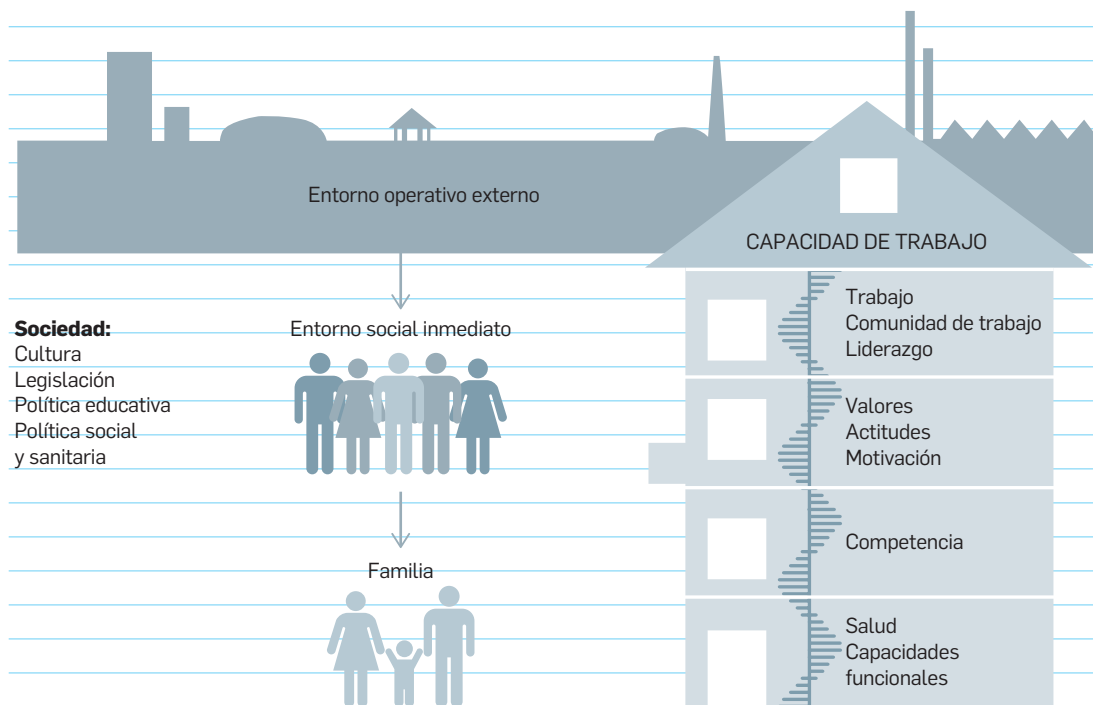
Los tres primeros corresponden a los “*recursos individuales*”, mientras el cuarto factor comprende el entorno de trabajo (físico, mental, social), la organización y los regímenes de trabajo, el tiempo de trabajo, la comunidad de trabajo y las tareas, así como la dirección y supervisores.

GRÁFICO 1. NUEVO CONCEPTO DE CAPACIDAD DE TRABAJO. INTERACCIÓN ENTRE RECURSOS INDIVIDUALES



Sus resultados se pueden representar en forma de una “casa” de cuatro plantas. Cada una de las plantas representa un grupo de factores.

GRÁFICO 2. MODELO DE «CASA» QUE DESCRIBE LAS DIFERENTES DIMENSIONES QUE AFECTAN A LA CAPACIDAD DE TRABAJO HUMANO



FUENTE: EL PODER DE LA EDAD, INSTITUTO DE SALUD EN EL TRABAJO DE FINLANDIA, 2010.

Si, tal como hemos definido, la capacidad de trabajo es el equilibrio entre el trabajo y los recursos individuales, cuanto mejor encajen ambos factores mejor será la capacidad de trabajo. La tendencia a la disminución de la capacidad de trabajo con la edad puede entenderse como las dificultades encontradas en la adaptación de los cambios en el trabajo a los cambios en los recursos individuales. La vida laboral parece seguir un recorrido propio, que no necesariamente coincide con el de los procesos normales del envejecimiento humano.

Todas las plantas interactúan entre sí (representado por las escaleras entre las plantas). La interacción más fuerte se da entre la planta de “trabajo” (4ª) y la de “valores, actitudes y motivación” (3ª).

La tercera planta desempeña un papel muy relevante en la comprensión subjetiva del trabajo por parte del trabajador, las experiencias positivas y negativas en el trabajo, sus opiniones y sentimientos entran en esta tercera planta y luego se ponderan de manera positiva o negativa.

El flujo de información procedente de las diferentes plantas y de los factores ajenos al trabajo puede modificar fácilmente los valores y las actitudes de un trabajador, así como su participación y compromiso con su trabajo. La decisión de seguir trabajando en la organización hasta la jubilación, o incluso después, se adoptará en esta tercera planta. Cuanto más positiva sea la valoración que haga de ella, más probable será que se goce de una buena vida laboral y se tenga una carrera más prolongada. Son indicadores positivos fundamentales, por ejemplo, el respeto recibido, la confianza en el empleador, el apoyo y la retroinformación de los supervisores, el trato justo y el compromiso con el trabajo. Una tercera planta valorada positivamente hace realidad el envejecimiento activo.

En la tercera planta se representa un balcón desde donde el trabajador puede ver el entorno más cercano a su lugar de trabajo: la familia y la comunidad inmediata; estos dos factores en los que intervienen las redes personales y las interacciones humanas afectan sobremanera a la capacidad de trabajo, especialmente a los valores, las actitudes y la motivación.

Por consiguiente, si sumamos “*la familia*” y el “*entorno social inmediato*” a los cuatro anteriores, resulta que la capacidad de trabajo de una persona depende de estos seis factores mencionados.

El modelo de la “*casa*” revela que las medidas adoptadas en el lugar de trabajo para promover la capacidad de trabajo deberían comprender las cuatro plantas. Partiendo de este modelo nos proponemos referir los distintos grupos de medidas de actuación que configuren un modelo de negocio para la gestión de la edad.

Desarrollo de la empleabilidad

Potenciar la empleabilidad de las personas de mayor edad requiere una doble actitud:

- la actitud de la empresa por “*invertir*” en el capital de conocimiento de la persona de más edad con el fin de mantener su nivel de capacitación y competencia, así como
 - una proactividad, una actitud abierta y positiva del propio trabajador que desea mantenerse activo en su propio bagaje de experiencia y conocimiento, que vaya sumando “*valor*” a través del toda su carrera profesional.
-

Entre las estrategias más fructíferas para promover la empleabilidad de la población laboral de más edad, destacamos la **formación complementaria** intensiva y profesional, que permita un

constante incremento de su cualificación. En las empresas, las posibilidades de desarrollo de los trabajadores se amplían y aumentan cuantos más conocimientos técnicos se posean. En aquellas áreas de actividad donde existe una mayor exigencia mental que física, es posible seguir trabajando incluso hasta edades avanzadas. A su vez, cualificar a la población trabajadora le protege de sentirse desbordada, en el sentido de que gracias a ellas se puede hacer frente a las exigencias cognitivas con mayor facilidad y sin estrés.

En general, las personas con cualificaciones superiores no sólo aprovechan sus años jóvenes sino también después de los 45 para seguir aprendiendo y poniendo al día sus conocimientos. Por otro lado, los trabajadores semi-cualificados o sin cualificación alguna recurren mucho menos a la formación a medida que van cumpliendo años, situación que reduce sustancialmente las posibilidades de promoción interna y empleabilidad. Este reto de mantenerse actualizado surge como consecuencia de que el conocimiento se convierte en obsoleto de una forma mucho más rápida en nuestra "sociedad del conocimiento", debido al ritmo tan acelerado en que se producen los cambios técnicos.

Otras acciones necesarias para mejorar la empleabilidad incluyen:

- Aceptar y actuar ante los retos que supone el alargamiento de la vida laboral y los cambios de tipo social y demográfico.
- Potenciar la adquisición de habilidades laborales en relación al nivel social, formación y educación.
- Incremento de los servicios sociales y de salud, rehabilitación.
- Potenciar la motivación laboral.
- Disponer de entornos familiares y núcleos sociales estables.
- Aceptación individual de su propia responsabilidad desde el punto de vista de salud, de formación, de proyecto de vida, "mi provisión para el futuro", etc.

c) Actuaciones (55+)

Abordar de forma positiva la realidad de la edad dentro de los factores de diversidad en una empresa requiere llevar a cabo una serie de medidas según la naturaleza y tipo de empresa en particular, aunque se pueden clasificar en los cuatro grupos básicos de actuación que se definían en el "modelo de la casa". Tras el análisis y valoración inicial de las necesidades relativas a la gestión de la edad en el autodiagnóstico, procede seleccionar aquellas propuestas de actuación que corrijan dichas necesidades, dentro de las cuatro plantas del "modelo de la casa" mencionado con anterioridad, y que constituyen las dimensiones básicas: "la salud y sus capacidades funcionales", "la competencia", "los valores, actitudes y motivación" y, finalmente la "vida laboral".

Estas actividades pueden ir dirigidas a un cambio individual de comportamiento o ir dirigidas a nivel organizacional, creando políticas y comportamientos (tanto físicos como sociales) que fomenten una conducta saludable.

Actuaciones relacionadas con la salud y las capacidades funcionales

Es importante instaurar una conducta, tanto de empresa como a nivel individual donde todas las personas sean conscientes del nivel de responsabilidad que tienen hacia su propia salud de cara a afrontar una larga y productiva vida profesional. Es en este marco de actuación donde los programas de promoción de la salud desempeñan un papel clave en promover una conducta saludable de la población trabajadora.

Según señala Anderko⁵ el lugar de trabajo es un microcosmos de la sociedad, que posee el potencial de mejorar sustancialmente la salud construyendo una cultura de salud que facilite un estilo de vida saludable para los trabajadores.

En este microcosmos, los trabajadores de mediana y avanzada edad son un importante grupo objetivo en las iniciativas de promoción de la salud. Las dolencias físicas ocurren, de media, con más frecuencia entre ellos que entre los trabajadores más jóvenes, aparte de que tienden a experimentar antes los límites de sus capacidades físicas. Por tanto, a partir de una determinada edad, es más fácil llegar a estos trabajadores ya que se muestran más interesados en las "cuestiones de salud" que cuando eran más jóvenes.

Está sólidamente comprobado que el envejecimiento se produce más tarde si se adquieren hábitos y estilos de vida saludable desde la infancia y se desarrollan durante la vida laboral. Los programas de promoción de la salud en la empresa pueden ayudar a compensar o a contrarrestar estos procesos degenerativos físicos propios de la edad a través del fomento de una cultura de la salud, una gestión integrada de la salud y la instauración de una metodología que ayude a las personas a mejorar su salud (emocional, física, social, espiritual e intelectual). Comprende, a su vez, una metodología que utilice diversas estrategias para mejorar el conocimiento que sobre la salud tienen los trabajadores y demás actores relevantes y para poner a su disposición un entorno de trabajo que proteja la salud, que apoye y refuerce las elecciones saludables.

Los principales elementos de estos programas son:

- **Unas condiciones de trabajo mejoradas**, en busca de la calidad y la sostenibilidad del trabajo, donde la salud y la seguridad de los trabajadores esté asegurada y en las que se cumplan y sobrepasen los requerimientos legales de la normativa vigente.
-

- **Unos hábitos de vida saludables**, considerando en las intervenciones cómo puede el entorno de trabajo facilitar y apoyar hábitos, comportamientos y habilidades para lidiar con la vida de forma saludable.
- **Un entorno facilitador** en el que la cultura de la organización refuerce y defienda unos valores éticos que aseguren un trato respetuoso y justo de los trabajadores de más edad.

Comprenden una gran variedad de actividades diferentes, entre ellas:

1. Campañas informativas sobre los beneficios de seguir unos hábitos de estilo de vida saludables a través de carteles, semanas saludables sobre una o varias temáticas, vídeos (aprovechando las TIC), consejos y recomendaciones generales, entre otras acciones.

2. Organizar talleres o seminarios en los que se promuevan todo tipo de actividades saludables: alimentación (alimentación en el trabajo, preparación de la comida para el trabajo, adecuación de la alimentación en los trabajos por turnos...), el ejercicio físico (ejercicios para prevención de lesiones laborales, de relajación, programas de pérdida de peso, prevención de enfermedades no transmisibles, caminatas...), talleres de reducción de hábitos tóxicos, programas de control del estrés....

3. Cursos de formación donde los trabajadores reciban información acerca de cómo pueden **mantener y promover su propio rendimiento físico** (seminarios sobre nutrición, programas para dejar de fumar, programas de fortalecimiento de la espalda, programas de ejercicios en el lugar de trabajo...).

4. Prescribir la actividad física individualizada como uno de las medidas para combatir enfermedades crónicas (obesidad, diabetes, hipertensión, osteoporosis). Una actividad física individualizada y correctamente planificada asegura la adherencia ya que el participante percibirá que es capaz de conseguir los objetivos que se plantea. Este hecho es en sí mismo un potente elemento motivacional. En este contexto se consideran de gran eficacia los programas de ejercicio físico en la empresa orientados a mejorar el estado físico y mental de los trabajadores, y dotarles de un mejor bienestar personal. Estos programas se deben adaptar a las necesidades individuales de los trabajadores y a las exigencias del puesto de trabajo. Se estructuran en formaciones teórico-prácticas junto con programas regulares de seguimiento.

5. Formación y capacitación extensiva a la totalidad de la plantilla en temáticas vinculadas al proceso de envejecimiento y su vínculo con la salud.

6. Actividades para el fomento del bienestar, tanto con una orientación básica principal como basada en objetivos transversales (por ejemplo, gimnasio en la empresa, talleres de cocina, actividades deportivas, masajes).

7. Chequeos de salud, informes de salud, controles analíticos y pruebas específicas utilizados como indicadores de salud para patologías que tienen una mayor prevalencia entre personas de más de 45 años: antígeno prostático específica PSA, etc.

8. Establecer pruebas médicas de valoración de habilidad y capacidad para el trabajo con el fin de conocer el estado físico real, prever su evolución y detectar posibles síntomas de decremento de la habilidad para el trabajo. Hacer propuestas de control (pruebas de esfuerzo, valoración funcional⁶, capacidad cardiovascular, fuerza muscular, etc.) y propuestas de mejora específica de la salud.

9. Configurar programas de actividad física orientados a la salud laboral, que comprendan, además de la recuperación de las limitaciones físicas, la mejora de la salud general y de la calidad de vida de las personas.

10. Cursos de formación sobre la salud individual y cómo potenciar dicha salud desde la perspectiva de la actitud y responsabilidad personal.

11. Programas y prácticas específicas de salud en el lugar de trabajo, tales como prevención del cáncer, dieta y obesidad, prevención de enfermedades cardiovasculares, programas de deshabituación tabáquica, etc.

12. Instaurar programas de educación postural con el fin de contrarrestar los cambios degenerativos que se producen en los tejidos articulares (encargados de estabilizar la columna vertebral y la rodilla), por repetición de movimientos y mantenimiento de determinadas posturas, factores que se ven agravados por el alto nivel de sedentarismo de la población española.

13. Talleres de trabajo sobre salud o en círculos de salud: debates con los compañeros donde se expliquen y examinen las posibilidades de llevar un estilo de vida y de trabajo que promueva la salud y donde todos pongan en común sus experiencias.

14. Integrar los cambios técnicos que faciliten la continuidad de los trabajadores. Es importante hacer entender a la empresa los requerimientos del trabajo a realizar y la capacidad de sus empleados para llevar a cabo dicho trabajo. Por supuesto, el trabajo con más requerimientos físicos puede llegar a ser más difícil con la edad. Sin embargo, los cambios en el diseño del trabajo, la incorporación de nuevas tecnologías, así como la legislación sobre salud y seguridad se han de combinar para lograr que el entorno de trabajo sea más favorable para los trabajadores mayores y puedan continuar siendo activos y productivos.

15. Actitud ante el trabajo y la salud. Si bien en el pasado se mantenía la creencia (equivocada) de que trabajar hasta una edad avanzada era perjudicial para la salud de las personas, lo que ha llevado a la cultura de la jubilación anticipada en los años 80, 90 y comienzos de 2000, las actitudes están cambiando y muchos trabajadores de edad más avanzada están más receptivos a la idea de trabajar en el futuro, ya sea por elección o por necesidad financiera. Esta actitud más positiva ante el trabajo, es considerada en la actualidad un importante recurso empresarial.

16. Configurar grupos de formación en técnicas psicológicas. Desarrollo de temáticas como la autoestima, esfuerzo personal e interés, incremento de la confianza en uno mismo, medios para reforzar los lazos sociales, aceptación de críticas, cómo enfrentar el esfuerzo cognitivo de aprendizaje con actitud positiva, enfrentarse a los miedos a un posible fracaso, etc.

17. Comenzar pronto. Invertir en salud y seguridad es invertir en todos. Lo importante es comenzar pronto, ya que los trabajadores jóvenes de hoy serán los mayores de mañana.

Actuaciones relacionadas con las competencias

El mantenimiento de la competencia profesional exige una actualización continua de las destrezas y competencias. La formación complementaria intensiva y profesional es una de las estrategias más fructíferas de cara a promover la capacidad laboral y la empleabilidad de los trabajadores, máxime en los colectivos senior.

18. La formación en el puesto de trabajo, junto con diversos tipos de cursos especiales de formación, deben ofrecer a los trabajadores de edad avanzada la oportunidad de reforzar sus capacidades. Los requisitos profesionales (habilidades en tecnología de la información, capacidad para procesar información, etc.), los requisitos generales (habilidad en el lenguaje, capacidad para aprender y adoptar cosas nuevas, etc.) y los nuevos requisitos psicosociales (tolerancia a los cambios, habilidad para el trabajo en equipo, habilidades para asumir asuntos internacionales, etc.) suponen un mayor reto para los trabajadores mayores que para los jóvenes. Por ello requieren una atención especial.

19. Se debe garantizar que se proporcione la oportunidad de recibir formación durante toda la vida profesional del trabajador. La formación se considera una de las herramientas empresariales más potentes para aumentar la competitividad y revalorización de los trabajadores.

20. No discriminar en función de la edad a la hora de planificar la formación y las personas destinatarias de la formación. Se debe garantizar que los trabajadores de edad avanzada no sean desatendidos en lo relativo a la formación y al desarrollo de su carrera profesional.

Sin embargo, deben tenerse en cuenta los cambios en su proceso de aprendizaje. Las estrategias y condiciones de aprendizaje, el uso de imágenes, la relajación y los plazos de adquisición de conocimientos y la velocidad de aprendizaje son distintos entre los trabajadores jóvenes y los de más edad. Con todo, la plataforma más importante para el aprendizaje es el propio trabajo y el lugar de trabajo de forma que el aprendizaje se integre en el propio proceso de trabajo.

21. El aprendizaje en el puesto de trabajo es posible si el contenido del trabajo y las tareas se diseñan para que aporten experiencias de aprendizaje y desarrollo. Una experiencia positiva a lo largo de la carrera profesional reducen el número de obstáculos al aprendizaje de cosas nuevas y corrigen las actitudes negativas y/o de rechazo.

"No me expliques la teoría, dime cómo la puedo aplicar en mi día a día". La formación para trabajadores de mayor edad tiene que basarse en su realidad inmediata, que adquieran habilidades y conocimientos técnicos que faciliten su desarrollo diario en el puesto de trabajo. Se requiere una formación práctica y fácilmente transferida al puesto de trabajo, mejorando su desempeño y bienestar. Se debe generar una relación estrecha entre la experiencia que se posee y los conocimientos técnicos que deben adquirir. Resulta exitoso también fomentar la auto-enseñanza, el aprendizaje en grupo con compañeros de su edad, entre iguales, así como aumentar el tiempo de práctica y disponer de apoyo adicional por parte de los formadores.

Bajo este concepto, la figura del supervisor y su actitud es determinante: si está comprometido con el aprendizaje permanente y lo apoya, ofreciendo posibilidades de formación, se habrá eliminado un importante obstáculo al aprendizaje de los trabajadores de más edad. El aprendizaje durante el envejecimiento es un importante factor de éxito para un envejecimiento activo y saludable.

22. Configurar un programa de actividades de formación global para trabajadores senior, de manera que las oportunidades de formación se integren en los planes de carrera y no solamente como especificaciones de su actual puesto de trabajo.

23. Adaptar la formación, sobre todo en aspectos tecnológicos y habilidades sociales, así como temas claves para el desarrollo de la práctica empresarial (calidad, informática, gestión, proyectos...) a las necesidades de los trabajadores mayores. En muchos casos, la formación presencial es mucho más efectiva que la on-line para las personas mayores.

24. Organizar seminarios prácticos y formación teórico-práctica dirigida a gerentes, empresarios, directores de RRHH, y orientada a fomentar los valores personales, profesionales y sociales que acompañan a la edad y cómo pueden ser aprovechados por las empresas para potenciar su negocio.

25. Retener el talento. La experiencia de los trabajadores senior es una muestra de su capacidad para administrar los recursos de forma óptima. Dicho colectivo posee un bagaje de conocimientos excepcional sobre la funcionalidad de la empresa; ésta debe ser consciente de que la experiencia y el conocimiento “*tácito*” de las tareas que reside en este grupo de trabajadores es parte fundamental e imprescindible para seguir optimizando sus procesos, a la vez que facilitar la integración rápida y eficaz de nuevos integrantes. Deben establecerse, por tanto, mecanismos para asegurar la retención de este talento en la organización.

26. Gestionar el conocimiento de todas las personas de la empresa, incluidos los trabajadores de más edad, hará que la organización aprenda todos los días. Este aprendizaje tiene un efecto inmediato, el aumento de la competitividad e incremento de eficacia y eficiencia en la empresa.

- El primer paso para gestionar el conocimiento de los trabajadores de mayor edad es localizar el capital intelectual de la empresa y el talento de sus trabajadores senior.
- Una vez identificado, es preciso dotarles de herramientas de comunicación que favorezcan la transmisión del conocimiento.
- Por último, realizar un seguimiento y evaluación de dicha gestión. La divulgación es un hecho fundamental para la retroalimentación de los participantes en la gestión.

La aplicación de herramientas de gestión del conocimiento en los grupos de trabajadores senior debe estar orientada a la obtención de las claves para la eficiencia. Técnicas actuales como el “*coaching*” y los “*círculos de evolución*”, contribuyen a la transmisión de los conocimientos, para prolongar en la empresa el “*saber hacer*” característico de determinados trabajadores senior.

Deben crearse **mecanismos de transmisión de la experiencia y competencias** entre empleados mayores (decanos/senior) y las personas más jóvenes de la organización (discípulos), todo ello apoyado en el conocimiento explícito del puesto. Los senior deben tener las habilidades específicas para hacerlo y contar con la información y la formación necesarias. Se puede crear la figura del **tutor/mentor/agente educativo** dentro de la organización, con el objetivo de servir de puente de transmisión de conocimientos, habilidades y experiencias adquiridas a lo largo de los años trabajados.

27. Propiciar que los trabajadores senior adquieran las habilidades necesarias para transferir la información necesaria y de forma positiva a las personas más jóvenes o con menos experiencia, un gran “*saber hacer*” adquirido durante tiempo. Mediante esta fórmula se incrementa la polivalencia de este colectivo de personas, debido a su papel de “*maestros*” de las nuevas generaciones o de las personas de menor experiencia profesional.

28. Establecer acuerdos de empleo para los asalariados a partir de una determinada edad (55 años), que incluyan temáticas como: la contratación; la previsión de la evolución de las carreras

profesionales; la mejora de las condiciones de trabajo y prevención de situaciones de penosidad; el desarrollo de competencias y cualificaciones, y el acceso a la formación; la transmisión de conocimientos y competencias y el desarrollo de tutorías; la adaptación y gestión del fin de carrera profesional y de la transición entre actividad y jubilación.

29. Potenciar los oficios. Cómo paliar los problemas de reemplazo generacional. Los puestos en los que se detecta un mayor problema de reemplazo generacional son aquellos en los que se requiere una gran especialización y habilidades manuales para su desarrollo derivados de la amplia experiencia en la ejecución de esas tareas. Este problema proviene de la cada vez menos oferta de profesionales formados en estos oficios. Sin embargo, como es lógico, los puestos no especializados, son los que en menos medida sufren problemas de reemplazo, ya que las tareas a efectuar pueden realizarse por diferentes perfiles profesionales sin necesitarse capacitaciones específicas.

Actuaciones relacionadas con los valores, actitudes y motivación

Los valores, las actitudes y la motivación no suelen ser el objetivo de intervenciones directas, sino que tienden a ser sensibles a influencias más indirectas.

30. La gestión del factor edad debe ser abordado con enfoque positivo e integral liderado por los máximos responsables de la empresa, integrado en su estrategia y desplegado a todas las edades e incluir a todas las generaciones de la organización. Difundir los valores de la edad a través de un comportamiento responsable constituye una obligación de las instituciones públicas y privadas, de las empresas, y de todos los individuos que configuran nuestra sociedad.

31. Configurar espacios de debate y grupos de trabajo para romper los estereotipos negativos y los prejuicios arraigados en la sociedad, en las empresas y en los propios trabajadores, de todas las edades. Potenciar un trato justo y expresar una tolerancia cero en los comportamientos que toda la plantilla debe adoptar en lo concerniente a la discriminación por motivos de edad.

32. Crear equipos mixtos de trabajo multi-generacionales y establecer tareas compartidas entre trabajadores jóvenes y los de más edad, aprovechando así sus diversas fortalezas. Interrelacionar el conocimiento que tienen las personas jóvenes (en general altamente formadas y generadoras de novedades) y las de mayor edad (con una amplia experiencia pero con menos disposición al cambio).

33. Compromiso necesario para el cambio de actitud. Los responsables de la gestión de personas, con el apoyo de la dirección, deben comprometerse con el cambio de actitud que supone afrontar la realidad actual del trabajo y la jubilación laboral. Del mismo modo, han de saber trans-

mitir y modificar la actitud y las motivaciones de los miembros de su empresa, especialmente de aquellos que han visto frustradas sus aspiraciones de jubilación anticipada.

34. Aumentar la flexibilidad. La flexibilidad laboral puede tomar un número variable de formas, aunque es más comúnmente asociada con el trabajo a tiempo parcial. Si bien esto puede ayudar a algunos trabajadores mayores para combinar y conciliar el trabajo con otras responsabilidades, pueden ofrecerse desde las empresas una variedad de fórmulas para alentar a las personas a que sigan trabajando más tiempo y con mayor edad. Flexibilizar supone dotar de posibilidades para la variación y la adaptación de sus obligaciones laborales, personales y familiares, favoreciendo así su capacidad para combinar trabajo con estas otras responsabilidades o necesidades. Pueden ofrecerse una variedad de fórmulas para alentar a las personas a que sigan trabajando más tiempo y con mayor edad:

- Trabajo a distancia.
- Reducción del tiempo de trabajo.
- Rediseño del trabajo que permita cambio de tareas y funciones más manejables.
- Reducción de la carga y presión de trabajo.
- Diseño de puestos menos estresantes.
- Horarios flexibles.
- Horas anualizadas.
- Semana laboral comprimida.
- Trabajo compartido.
- Excedencias, permisos cotizables.
- Reasignación de funciones.
- Medidas de apoyo a la conciliación.
- Recolocación.

La clave del éxito de las prácticas de trabajo flexible es el compromiso y la comunicación efectiva con el personal. Entender lo que cada persona quiere y equilibrarlo con las necesidades de la empresa, son elementos fundamentales para el diseño de prácticas de trabajo flexible. Estas prácticas de flexibilidad no sólo son bien acogidas por mujeres con responsabilidades familiares, sino por otros segmentos de la fuerza de trabajo como aquellas personas que tienen familiares ancianos a su cargo.

Los modelos de reducción de la jornada laboral y de flexibilización, en general, pueden referirse a una única jornada laboral, a una semana, un año o incluso a toda la vida laboral. El concepto de jubilación flexible se persigue en la última fase de la vida laboral. Según este modelo, a partir de una determinada edad, que puede establecerse de forma individual y flexible, la jornada laboral se acorta en fases con el objetivo de asegurar una transición más lenta hacia la fase post-empleo (Backer/Naegele, 1993).

35. Ofrecer a los trabajadores de edad avanzada mayor flexibilidad para determinar el momento y la naturaleza de su jubilación con el fin de mejorar la empleabilidad de los trabajadores y que éstos puedan mantenerse en activo por un periodo de tiempo mayor. El debate abierto sobre la viabilidad del actual sistema de pensiones y las políticas de jubilación, tanto en España como en el resto de la UE, puede abrir las puertas a la implantación de planes mixtos de pensiones. Enfoques constructivos para políticas de salidas laborales y jubilaciones incluyen:

- Reducción del horario sin pérdida de ingresos.
- Reemplazar la jubilación anticipada por jubilación anticipada escalonada como parte de un proceso de aprendizaje con el objeto de suavizar la transición del trabajo a la jubilación.
- Contar con la participación de los trabajadores mayores en el propio plan de jubilación anticipada escalonada decidiendo en parte su calendario de trabajo.
- Facilitar una transición flexible, de manera que los jubilados puedan continuar siendo empleados temporalmente y la organización se beneficie de sus habilidades profesionales (figuras como las de Mentor, Tutor, Supervisor).
- Contratar y utilizar al personal de edad avanzada para formar a los más jóvenes.
- Planes de pensiones para jubilarse anticipadamente.
- Establecer y comunicar medidas preliminares de jubilación a nivel corporativo.
- Facilitar asesoramiento a los trabajadores.
- Proporcionar asistencia en la búsqueda de nuevos puestos.
- Proporcionar oportunidades a los retirados para mantener el contacto con sus compañeros y con la empresa.
- Periodos vacacionales para permitir a los trabajadores prepararse para la jubilación.

36. La motivación es la razón más básica por la cual una persona realiza una acción de terminada. Se puede obligar a un trabajador a estar en su puesto de trabajo y a realizar determinadas tareas, pero la única razón por la que las realiza con iniciativa, creatividad y eficacia, es porque tiene ganas de hacerlo así. Nada se hace bien sin ilusión. Los trabajadores de más edad se caracterizan por una especial motivación en el trabajo, aunque es necesario gestionarla para asegurarse los mejores resultados. Las actividades de motivación para los mayores de edad deben estar basadas en la formación experiencial. La buena práctica de motivación incluye:

- Un aprendizaje a través de actividades lúdicas que permitan evadirse del espacio de trabajo habitual.
- Actividades de reflexión interna para crear en ellos "distorsiones cognitivas" que les permita avanzar en la adquisición de conocimientos.
- Actividades de refuerzo y seguimiento para consolidar los conocimientos adquiridos en las vivencias proporcionadas por la formación experiencial.

Muchos ejemplos demuestran que las personas pueden y están dispuestas a trabajar más tiempo si se les motiva para ello. Las encuestas han puesto de manifiesto que todos estos resultados se traducen en una menor tasa de baja por enfermedad, menores gastos por discapacidad laboral y mejor productividad: el rendimiento de la inversión realizada para esta clase de esquemas puede estar en una relación de tres o cinco a uno en apenas unos años.

37. Respeto y confianza. Implicar para comprometer y ser partícipes. Incorporar y/o hacer extensivo un modelo de pensar más respetuoso y de valor hacia las personas de mayor edad requiere la participación y la implicación no sólo de las personas afectadas por su edad, sino la de todos, independientemente de la edad que tengan. Las personas de mayor edad, y no sólo ellas, aunque sí de forma especial este colectivo, deben sentir que se les respeta y que pueden confiar en su empleador. Esperan el apoyo de su supervisor en las situaciones de trabajo exigente y difícil. El diálogo entre el supervisor y los trabajadores debe ser un proceso continuo; no puede limitarse a la entrevista anual de evaluación. Necesitan información sobre si trabajan bien, aprender asimismo a mejorar su rendimiento y apoyo específico mediante asesoramiento.

38. Evitar la discriminación sistemática de los mayores en los procesos de selección. Estos procesos deberían basarse exclusivamente en las aptitudes y competencias profesionales del candidato. Del mismo modo, se debería garantizar que los trabajadores de edad avanzada tengan un acceso igual a los puestos de trabajo existentes y que los posibles candidatos no sean discriminados ni directa ni indirectamente.

- Contratar a un número de trabajadores de edad avanzada para garantizar una plantilla de edad mixta y evitar que falte mano de obra especializada.
- No exigir límites de edad en las ofertas de trabajo. De esta manera se favorece una mayor diversidad y riqueza en las plantillas.
- Uso de personal cualificado para llevar a cabo las entrevistas y selección de los solicitantes de empleo.
- Procesos de selección centrados no en la edad sino en habilidades, competencias y experiencias así como en necesidades individuales de solicitantes mayores.
- Poder recurrir a agencias de contratación especializadas en proporcionar trabajadores de edad avanzada.

Se ha de tener en cuenta a la hora de realizar contrataciones que las empresas obtienen beneficios fiscales por contratar a personas mayores de 45 años, por su primer año de contrato y por el tiempo que dure ese empleado en la empresa; Real Decreto Ley 5/2006, de 9 de junio (B.O.E. de 14 de junio), y Real Decreto y Ley 53/2002, de Medidas Fiscales, Administrativa y de Orden Fiscal. Cada contrato indefinido dará derecho a una bonificación de la cuota empresarial de la Seguridad Social por contingencias comunes:

- Para contrataciones entre 45 y 55 años será del 50% durante el primer año y del 45% durante el resto de la vigencia.
- Para contrataciones de entre 55 y 65 años será del 55% el primer año y del 50% el resto de tiempo de vigencia.
- Cuando los contratos se realicen a “tiempo completo” con mujeres desempleadas, las bonificaciones de cuotas se incrementarán en 10 puntos.
- Los autónomos que contraten de forma indefinida a trabajadores que superen los 45 años tendrán derecho a un incremento de 5 puntos respecto a los porcentajes anteriores.

39. Conocer y gestionar las expectativas laborales. Se debe analizar el cambio de las expectativas de los trabajadores con la edad. España es uno de los países donde los trabajadores están menos satisfechos con el trabajo y desean jubilarse antes. Es decir, parece un tema más de actitud que de aptitud. Para gestionar sus expectativas hay que utilizar herramientas motivadoras, de mantenimiento de la actitud innovadora, adaptación continua a los cambios y actualización de conocimientos, de capacidades y de procedimientos de trabajo. Un trabajador ignorado apenas puede exhibir sus cualidades basadas en la experiencia, que sin duda las tiene.

40. La práctica habitual de gestionar la edad es partidaria de personalizar en base a cada trabajador, proporcionándole el puesto que más se adapte a sus circunstancias personales específicas, pero no de implantar decisiones generales por segmentos de edad, tales como destinar unos puestos concretos exclusivamente a trabajadores mayores. Se trata más de aplicar un programa de integración para personas con limitaciones más que establecer un listado de puestos susceptibles de ser ocupados por esos grupos de edad.

41. Realizar campañas de comunicación con el fin de sensibilizar en la empresa y concienciar a los trabajadores sobre la necesidad de prolongar su vida laboral. Comunicar, entre otras, las siguientes medidas concretas: mejoras en las condiciones de jubilación, posibilidad de ajustes de horarios, preferencia para turnos de día, teletrabajo, etc.

42. El rejuvenecimiento de las plantillas, vía salidas anticipadas, podría considerarse una táctica necesaria para mantener el objetivo de la competitividad de sectores con actividades físicas muy exigentes, facilitando la salida de personas que, por su edad, pueden presentar mayores dificultades ante dichas demandas. Esta táctica en solitario podría no resultar suficiente. La sustitución de trabajadores de más edad por trabajadores jóvenes con el fin, en muchos casos, de ahorrar en costes salariales supone una sangría de conocimientos y experiencia necesarios para mantener la competitividad y supervivencia de la empresa. La respuesta ha de encontrarse en la necesidad de anticiparse a los cambios y prepararse para el futuro adoptando medidas de carácter global hacia la realidad del envejecimiento de los trabajadores.

43. Segmentar no sólo por edad. Segmentar simplemente por edad no siempre es un buen criterio. En grupos tan numerosos como los mayores de 50 o de 65, la diversidad es todavía mayor que a cualquier otra edad. Las empresas no entienden que al ciudadano le produce rechazo cualquier campaña o club que tenga un número, sea el 50, el 55, el 60 o el 65. Será porque se entiende mejor la idea de gestionar por ciclos de vida que por edad del carnet de identidad. Un ejemplo: los tres grupos de clientes que consideran los fabricantes de juegos de internet no son hasta mayoría de edad, hasta la edad de jubilación y después; son de 14 a 17 años, de 17 a 20 años y de más de 20. Es decir, una cuestión de edad, pero en función de lo que le piden a sus productos.

44. Promover el espíritu emprendedor. Formar en el espíritu emprendedor de los mayores en el sentido de promover su liderazgo social a través del envejecimiento activo que les permita ser motores del cambio en general y para ellos mismos en particular.

45. Cambiar la percepción de las pequeñas y medianas empresas (Pymes). Las Pymes no detectan en la actualidad que la gestión de la edad sea un problema para sus empresas. Se considera un problema que puede afectar en mayor medida a las grandes empresas, en las que una plantilla de gran tamaño no es conveniente que envejezca a la vez. En las Pymes el problema que se puede ocasionar queda relegado a un segundo plano, tomando una mayor importancia el conseguir trabajadores cualificados (formados en las tareas a desarrollar), así como conseguir que estos trabajadores se queden en la empresa (retención a través de la estabilidad laboral), por ello la edad de los mismos no es relevante a la hora de la contratación. Por otro lado, los planteamientos estratégicos de estas empresas se establecen a corto plazo, por ello la percepción del problema únicamente se identifica cuando el problema es real e inmediato. El peligro radica en este inmovilismo por falta de apreciación general peligro que suscita la gestión de la edad.

46. Estabilidad de la plantilla. La medida más señalada por las empresas con el objeto de gestionar de manera eficaz la edad de la plantilla se centra en mantener una plantilla estable para evitar fugas de conocimientos y habilidades adquiridas, pero esta medida no solventa los problemas de pérdida de conocimientos y habilidades derivados de la jubilación de los trabajadores de más edad, ya que los perfiles profesionales reglados no satisfacen las prácticas de trabajo. De manera general se están incorporando al trabajo personas con edades inferiores a los 34 años⁷.

Actuaciones relacionadas con la vida laboral

Para conseguir que los trabajadores lleguen saludablemente activos a la edad avanzada puede ser necesario intervenir en varios frentes (dentro y fuera del espacio laboral), pero donde la actuación es irrenunciable es en el ámbito de la seguridad y salud en el trabajo. En algunas ocasiones son las condiciones de trabajo las que están mermando la capacidad del trabajador; en otras, son las propias

aptitudes y capacidades de cada persona las que irrumpen en la eficacia laboral. Sólo unas buenas condiciones de trabajo garantizarán la permanencia en el trabajo de los trabajadores mayores. Debe hacerse un espacio en la gestión preventiva de las empresas para abordar los problemas relativos a la gestión de la edad y el trabajo. Se proponen las siguientes medidas:

47. Analizar las necesidades previsibles de adaptación de los puestos de trabajo para una población que envejece. Las evaluaciones de riesgos deben tener en consideración las variaciones de capacidad funcional y de salud de las personas según su edad y conforme envejecen, para incorporar aquellos cambios de tipo ergonómico, de organización de trabajo, etc. necesarios para mantener la competitividad. Factores a tener en cuenta en los entornos de trabajo como:

- La iluminación y contraste.
 - Limitar funciones peligrosas.
 - Tamaño y tipo de señales (luminosas y/o acústicas). Compatibilidades.
 - Disposición de la información.
 - Audición.
 - Diseño del contenido del trabajo.
 - Evitar la posibilidad de confusión en la ubicación y diseño de mandos.
-

48. Reducir la carga física. La carga física constituye un factor altamente presente entre los factores que mencionan los trabajadores como impedimento para seguir desarrollando su actividad laboral. El ANEXO II recoge una compilación de acciones de carga física críticas para la salud (según Waneen Spiriduso), los requisitos para el diseño ergonómico del lugar de trabajo y la acción sensible para la adaptación. Ofrecer orientación específica acerca de qué **ayudas técnicas** se pueden utilizar en el lugar de trabajo para reducir el esfuerzo físico y paliar la fatiga muscular.

49. Diseñar y configurar métodos de trabajo que se ajusten a la evolución de las capacidades físicas y mentales que experimentan las personas conforme envejecen. Entre otras acciones, destacamos las siguientes:

- Modificar las demandas de modo que se ajusten a los niveles de capacidad de los trabajadores.
 - Proporcionar variedad de tareas y demandas.
 - Evitar elecciones complejas y rápidas cuando sea posible: a mayor complejidad, el tiempo de reacción de elección disminuye más en los adultos que en los jóvenes. Asimismo, se han de evitar codificaciones e instrucciones complejas o ambiguas.
 - Evitar información irrelevante. La cantidad e información debe ser minimizada, ofreciendo sólo la estrictamente necesaria.
 - Adecuar el ritmo de trabajo.
 - Clarificar su "rol".
-

- Fomentar su participación y control sobre su trabajo.
- Flexibilizar el trabajo a turnos y el trabajo nocturno.
- Favorecer su adaptación al puesto.
- Reducción voluntaria del turno de noche.
- Realizar rotaciones.
- Proporcionar pistas o claves en las tareas que requieran usar la memoria.
- Evitar tareas con excesivos requerimientos de memoria.
- Evitar elementos distractores o interrupciones.
- Proporcionarles formación como supervisores.

50. Adoptar medidas compensatorias. Si bien, en principio las normas vigentes en temas de productividad, formación, prevención, salud laboral, etc. han de ser iguales para todos los trabajadores y no se considera oportuno introducir estrategias de diferenciación por segmentos de edad (máxime para trabajadores de la misma categoría), sí se deben potenciar y aplicar medidas compensatorias que puedan reducir y/o eliminar las limitaciones debidas a la edad. Las investigaciones han demostrado sobradamente que existe una serie de medidas que pueden mejorar las aptitudes profesionales de las personas de más edad relacionadas con la organización del trabajo, las horas de trabajo, diseño de los descansos, la organización de turnos y rotaciones, el relevo del personal, el acortamiento de la jornada laboral, etc.

51. Hacerles partícipes de su propio cambio. El método más sencillo para identificar nuevas necesidades y formas de rediseñar el trabajo consiste en hacerles partícipes con sus opiniones y preferencias en el proceso de cambio y mejora de su trabajo. No obstante, los cambios a introducir deben ser equilibrados de forma que la adaptación de las cargas de trabajo a las capacidades de los trabajadores de mayor edad no recaiga sobre el resto de compañeros o sobre los más jóvenes.

52. Acciones de mejora pensando en todos. Las acciones de mejora de las condiciones de trabajo no deben ceñirse exclusivamente a los trabajadores de más edad, sino que deben hacerse extensivas a todos, ya que todos estamos sujetos al proceso de envejecimiento conforme transcurren los años.

53. Una actuación empresarial de carácter global sobre el factor de la edad en la empresa facilitará que los trabajadores, desde su ingreso en la empresa, durante toda su permanencia y hasta su salida desarrollen unos hábitos y cuenten con unas condiciones y entornos laborales que les permitan mejorar, o cuando menos mantener, su salud y bienestar.

54. Aprovechar las estrategias que desde instituciones nacionales e internacionales se promueven para afrontar el hecho del envejecimiento de la población bajo fórmulas como la del '*envejecimiento activo*'. Un proyecto global de este tipo busca soluciones para adaptar el entorno

de trabajo a las diferentes edades y, especialmente, a una fuerza de trabajo progresivamente envejecida.

Políticas de reinserción. Desde una perspectiva realista, debe asumirse que en el futuro muchos trabajadores de edad avanzada estarán en posición de continuar con un trabajo remunerado, pero no necesariamente al mismo nivel de exigencia laboral y de rendimiento. Aparte de las estrategias preventivas y de promoción de la salud se deberían:

55. Utilizar herramientas de inserción o reinserción profesional, con el objetivo de aumentar el número de contratos firmados entre los mayores de 45 años. Será necesario contar con programas integradores y nuevos conceptos de reinserción con el fin de salvaguardar el empleo de los trabajadores con limitaciones de salud. Ya no serán suficiente los nichos de “trabajo fácil”, para personas menos capaces de desenvolverse en situaciones tan exigentes físicamente, debido al aumento de las exigencias respecto a las cualificaciones y al rendimiento en el lugar del trabajo.

56. Potenciar el desarrollo de programas de retorno al trabajo tras sufrir una lesión o enfermedad prolongada. Este tipo de programas preparan al trabajador para volver a su puesto de trabajo en las mejores condiciones alcanzables, reduciendo al máximo posibles recaídas. Durante el proceso de baja, el trabajador de más edad tiende a perder de forma más acentuada las adaptaciones musculares que el puesto de trabajo le había generado durante el tiempo de actividad. La vuelta al trabajo supone una readaptación a esas exigencias, pero en algunas ocasiones el cuerpo no está capacitado para rendir como desde el primer día. Por este motivo, se recomienda hacer una adaptación del lugar de trabajo inicial (diminución de horas de trabajo, empezar por cargas menores, etc.), un seguimiento individualizado a nivel físico y un programa de readaptación muscular ya que existen muchas posibilidades de peligro de recaídas.

En caso de secuelas, aplicar formas de reinserción gradual, seleccionando el puesto o la actividad más adecuada conforme a sus limitaciones, competencias y su potencial, que le facilite la vuelta al trabajo, muy especialmente a las personas de mayor edad. La cuestión no es sólo qué no puede hacer (nunca más) la persona afectada, sino “*qué puede hacer*” y “*qué podría hacer*”, después de adquirir nuevas cualificaciones (pasando de una situación de “*déficit*” a una “*orientación sobre nuevas competencias*”). También pueden ofrecerse opciones de redefinición de tareas de trabajo, así como cambios organizativos específicos y personalizados.

FACTORES DE ÉXITO PARA QUE PROSPERE UNA INICIATIVA DE GESTIÓN DE LA EDAD

Un vistazo a las iniciativas que a nivel europeo se vienen implantando de buenas prácticas de gestión de la edad, nos permite indicar que para que dicha práctica tenga éxito deben seguirse cuatro orientaciones fundamentales:

- Respaldo de la dirección.
- Un entorno de RRHH favorable.
- Compromiso por parte de los trabajadores de edad avanzada interesados.
- Aplicación minuciosa y flexible de la iniciativa.

Respaldo de la dirección

Sin este respaldo es poco probable que una iniciativa prospere. Generalmente es el director de RRHH de la organización en cuestión quien asume el papel fundamental en la defensa de la causa de la buena práctica.

Existe una variedad de motivos por los que la dirección apoyará una iniciativa de buena práctica en la gestión de la edad: el reconocimiento de las repercusiones del envejecimiento de la población activa y la necesidad de retener y reciclar a los trabajadores de edad avanzada; posibles embotellamientos en el mercado de trabajo local; un cambio de gestión que traiga consigo un nuevo enfoque o una nueva política; o la disponibilidad de financiación pública para determinados tipos de iniciativas. Evidentemente, el intento de asegurar el apoyo a una iniciativa de buena práctica deberá poner de relieve las necesidades específicas de una organización y poder dar una respuesta favorable y rentable a la misma.

No hay duda de que la inclusión de altos cargos en los equipos que configuran los programas de gestión de la edad puede ayudar a dotarlos de más credibilidad.

Un entorno de RRHH favorable

No es necesario disponer de una política de RRHH que favorezca abiertamente a los trabajadores de edad avanzada antes de la introducción de una iniciativa de buena práctica.

No obstante, dichas iniciativas tendrán más probabilidades de éxito en un entorno que valore los recursos humanos. Entre las señales del tipo de entorno que puede ser propicio para la buena prác-

tica se incluyen el compromiso de ofrecer formación y una filosofía de empresa que haga hincapié en la calidad.

Existen dos tradiciones separadas subyacentes a la buena práctica en materia de RRHH. Por un lado están las actitudes personales, en ocasiones paternalistas, que encontramos en algunas empresas y, por otro, están las modernas estrategias de gestión que hacen hincapié en el diseño, la calidad, la cooperación y el valor de los recursos humanos. La buena práctica en la gestión de la edad puede florecer bajo ambas tradiciones (aunque puede ser más duradera en el caso de la segunda). Un entorno de RRHH favorable implica que no se producirán bloqueos por parte de otros grupos de clave de la organización y responsabilidad en la aplicación de estas iniciativas.

Compromiso por parte de los trabajadores de edad avanzada interesados

A pesar de que el método más habitual en la introducción de la buena práctica en la gestión de la edad es una decisión que viene definida como estratégica desde la dirección, no hay duda de que el apoyo de los interesados, en particular de los trabajadores de edad avanzada, es fundamental para el éxito de este tipo de iniciativas. No cabe esperar de entrada necesariamente este tipo de compromiso, especialmente en un clima en el que la jubilación anticipada está asumida, y pueden ser necesarios considerables esfuerzos para persuadir a los trabajadores de edad avanzada a aceptar y "*hacer suya*" una iniciativa. Dichos esfuerzos pueden incluir, por ejemplo, jornadas especiales para recabar la reacción de los interesados. En algunos casos, los representantes sindicales pueden ser una fuente de apoyo fundamental.

En el caso de las iniciativas de formación, el principal factor para garantizar el compromiso de los interesados es el principio de que los cursos estén orientados hacia las necesidades específicas y los métodos preferidos de los trabajadores de edad avanzada. En otras palabras, los cursos de formación deben ser elaborados en colaboración con dichos trabajadores.

Aplicación minuciosa y flexible de la iniciativa

Si se dan todos los requisitos para el desarrollo de la buena práctica, todo dependerá del proceso de aplicación. Para que una iniciativa de buena práctica tenga éxito y no encuentre problemas iniciales innecesarios, deberá aplicarse con esmero y flexibilidad. La buena comunicación entre la dirección y el personal es uno de los requisitos fundamentales de este proceso. Esto puede suponer la preparación minuciosa del terreno explicando a todos los interesados qué es lo que se pretende. Dicha preparación puede necesitar, por ejemplo, formación especial en igualdad de oportunidades o en temas relativos a la gestión de la edad.

Los nueve pasos siguientes deberían garantizar el éxito de la aplicación:

1. Preparación minuciosa que incluya investigación sobre las tendencias de contratación y el perfil de edad de los empleados, así como los pronósticos del mercado de trabajo.
 2. Comunicación fluida con el personal en general y con el grupo objeto en particular sobre los objetivos de la iniciativa, incluida, en su caso, la organización de seminarios, jornadas y boletines.
 3. Participación desde el inicio de sindicatos, comités de empresa y asociaciones de empleados.
 4. Participación desde el inicio de los propios trabajadores de edad avanzada.
 5. Formación y sensibilización de los jefes de producción.
 6. Aplicación escalonada, que incluya una fase piloto para poner a prueba la iniciativa y demostrar a los escépticos que puede ser eficaz (esto puede llevarse a cabo en una sección de la organización que ya esté predispuesta a la buena práctica en la gestión de la edad con el fin de potenciar las repercusiones del experimento) y supervisión regular.
 7. Evaluación periódica de las repercusiones y de la reacción.
 8. Comunicación constante con todos los empleados para evitar suspicacias y la sensación de inferioridad entre los trabajadores de edad avanzada o actitudes de separatismo.
 9. Atención a otros aspectos del entorno laboral, como tareas y condiciones difíciles, que pueden impedir que la iniciativa de buena práctica alcance el objetivo deseado.
-

Además de estos nueve pasos de la aplicación, debe existir una vigilancia a largo plazo para evaluar las repercusiones de la iniciativa, con una comunicación clara de los resultados a la plantilla para garantizar que la lección de la experiencia no caiga en saco roto.

Todos aquellos **actores** que configuran una empresa en todos sus niveles tienen la responsabilidad de crear las condiciones necesarias para que prospere la buena práctica en la gestión de una mano de obra que envejece. En este grupo se incluyen los responsables de formular las políticas europeas y nacionales, la patronal y los sindicatos, así como los propios trabajadores de edad avanzada.

— **Empleadores.** Los empleadores, públicos y privados, deberían proponerse crear unas condiciones que permitan a los empleados gestionar su propia trayectoria profesional y su envejecimiento. Deben reconocer las repercusiones de una población activa que envejece. Son numerosos los casos que demuestran que las empresas grandes, medianas y pequeñas pueden desarrollar iniciativas para superar las barreras de la edad.

Acciones: fomentar la sensibilización de toda la plantilla ante la problemática de la edad y poner los medios para que la edad no sea un factor disuasivo en la contratación y la formación.

— **Trabajadores de edad avanzada.** Si uno de los principales deberes de los empleadores es crear las condiciones necesarias para que el personal pueda gestionar su propia trayectoria profesional

y su envejecimiento, los trabajadores de edad avanzada, por su parte, tienen el deber paralelo de aprovechar esta oportunidad.

Acciones: aprovechar las oportunidades de formación a lo largo de toda la vida y hacer balance regularmente de sus propios requisitos en materia de formación y desarrollo profesional.

- **Sindicatos.** En ocasiones, los sindicatos parecen encontrarse ante el dilema de defender los actuales intereses de sus miembros (como trabajadores) o de promover sus futuros intereses en la jubilación. No obstante, los sindicatos progresistas no lo consideran como tal y se centran en la promoción de la igualdad de oportunidades para todos los grupos de edad y en garantizar que, una vez jubilados, los trabajadores de edad avanzada reciban pensiones adecuadas.
-

Acciones: los representantes sindicales deberían participar en los cursos de sensibilización ante la problemática de la edad como práctica habitual, y los acuerdos colectivos deberían incluir medidas de formación que compensen las desventajas que experimentan los trabajadores de edad avanzada.

— **Empleador nacional y organizaciones sindicales**

Acciones: difundir ejemplos de buena práctica entre sus miembros dentro de la campaña de promoción de enfoques y actitudes positivas con respecto a la gestión de la edad.

- **Gobiernos.** Los gobiernos nacionales desempeñan tres funciones fundamentales en lo relativo a la lucha contra las barreras de la edad: pueden financiar o subvencionar directamente las iniciativas; regular el mercado laboral o la sociedad en general para superar las barreras de la edad; o alentar a los empleadores. Los gobiernos deben dar ejemplo en su calidad de empleadores, contratistas, legisladores y responsables del establecimiento de las normas.
-

Acciones:

- *Educación:* educación de la sociedad para contrarrestar la imagen negativa de los trabajadores de edad avanzada y el fomento de la formación a lo largo de toda la vida.
 - *Política de empleo:* políticas laborales activas diseñadas para permitir a los trabajadores de edad avanzada permanecer en activo o reincorporarse al mundo laboral, y la promoción de empleo de calidad para éste y otros grupos de edad.
 - *Políticas de pensiones y seguridad social:* eliminación de incentivos a las empresas por la jubilación anticipada de los trabajadores de edad avanzada.
 - *Inclusión de trabajadores de edad avanzada:* alentar a los empleadores a establecer programas de acción integrales en materia de edad y empleo mediante la publicación de guías de buena práctica y la difusión de literatura de sensibilización ante la problemática de la edad.
-

ENCADENAMIENTO DE REALIDADES EN TORNO A LA GESTIÓN DE LA EDAD

1. En los próximos años viviremos una transformación sin igual en las estructuras demográficas de nuestra sociedad que va a ocasionar una reducción de la población más joven y el consiguiente envejecimiento de la población.
2. La baja tasa de natalidad junto con el incremento de la esperanza de vida está provocando una reducción de la población activa y un aumento de las personas ancianas.
3. Si se reduce la población activa y queremos mantener y/o aumentar nuestros niveles de productividad y competitividad empresarial, así como la sostenibilidad de nuestro estado de bienestar, deberemos alargar nuestra vida laboral.
4. Si queremos, o debemos alargar los años de vida laboral, debemos disponer de suficiente salud para contener o aminorar la previsible pérdida de capacidad laboral que acompaña al proceso de la edad.
5. La situación de crisis que se arrastra desde 2008 está ocasionando altos niveles de desempleo, especialmente en los grupos de edad de los jóvenes y de los mayores de 45 años.
6. Las políticas empresariales de rejuvenecimiento de su estructura de edad dispondrán en adelante de menores recursos para prescindir de sus activos de mayor edad y reemplazarlos por personal más joven.
7. Prescindir de los trabajadores de mayor edad supone un menosprecio del talento, de oportunidades vitales individuales y de recursos sociales que ni las organizaciones ni la sociedad están en condiciones de permitírselo más.
8. Para neutralizar el efecto del envejecimiento debemos proporcionar un entorno laboral y social que permita a todas las personas desarrollar y utilizar su potencial durante un periodo de tiempo más largo, de manera que se minimice el impacto de la edad.
9. Debemos aproximarnos a una política laboral y de personal que acoja a todas las generaciones, sin discriminación, siendo conscientes del aumento progresivo de los trabajadores de edad avanzada y de la necesidad de prolongar la vida laboral.
10. Adoptar medidas para gestión eficaz del factor edad en las empresas supone una estrategia de anticipación dentro de la gestión de las personas ante la necesidad que se presenta de retener

y adaptar a las personas, sin dejar de mantener la competitividad y la sostenibilidad del sistema productivo del que formamos parte.

11. Constituye un cambio fundamental en los paradigmas actuales de nuestra sociedad el promover una nueva cultura en la que prevalezca el enfoque preventivo de la salud sobre el enfoque asistencial, así como el reconocimiento de las capacidades y el talento que acompaña a la edad, junto con otros valores que están muchas veces sujetos a falsos estereotipos y estigmatizaciones.

12. Debemos ser conscientes de que el envejecimiento es un proceso que dura toda la vida y se inicia en el momento de nacer y que nos afecta a todos. De cada uno de nosotros depende el desarrollo de competencias, capacidades y experiencias que aporten valor personal y profesional a una sociedad.

13. El talento, desarrollado y equilibrado, es la suma de capacidades, conocimientos y experiencias de las personas jóvenes que se incorporan, y de las personas de mayor edad que pueden aportar la riqueza de lo aprendido. Una sociedad que no incorpore a los jóvenes y desplace a los senior es un ecosistema a punto de desequilibrarse y entrar en serios problemas, mientras que la que es capaz de aunar ambas potencialidades es una sociedad de futuro.

14. Los trabajadores de edad son los depositarios del capital social que no es únicamente una suma de conocimientos explícitos o formalizados, sino un conjunto mucho más amplio de experiencias, habilidades y conocimientos implícitos, propios de una organización con una historia temporal y espacial determinada.

Notas al pie

¹ Gestión de la edad. Introducción de la gestión de edad en sector metalmeccánico. www.edadmetal.com.

² Modelo de "casa". Basado en Illmarinen, 2006. Instituto de Salud en el Trabajo de Finlandia. El poder de la edad, diseño gráfico de Milja Ahola. Lundell y col, 2011.

³ Toma de conciencia del desafío demográfico de Europa: Estudio sobre la adecuación demográfica 2006. Adecco Institute Paper. Octubre de 2006.

⁴ El cuestionario se ha elaborado tomando como referentes el proyecto europeo Edad Metal liderado por FEMEVAL (Federación de Empresas Metalúrgicas de Valencia) y el índice de Adecuación Demográfica de ADECCO Institute.

⁵ Anderko et al. (2012).

⁶ Cuestionarios como el del P.O.M.A o el Senior Fitness Test para valorar el nivel de funcionalidad de forma global.

⁷ Gestión de la edad en las empresas de Vitoria-Gasteiz.

Anexos

ANEXO I. LISTA DE VERIFICACIÓN

Lista de verificación para identificar las necesidades de tomar medidas respecto a la estructura de edad.

Selección y contratación de personal

1. Cada vez encontramos menos especialistas jóvenes.
2. Debe asumirse que el cambio demográfico en nuestro mercado laboral regional va a originar problemas en la selección y contratación de personal en el futuro.
3. Al seleccionar y contratar personal en nuestra empresa, tenemos en cuenta ciertos límites de edad.
4. En nuestra empresa también seleccionamos y contratamos a candidatos de edad avanzada.
5. Anunciamos los puestos vacantes de forma que los trabajadores cualificados de edad avanzada también puedan presentar su candidatura.

Formación

1. La empresa ofrece programas de formación complementaria a los trabajadores para que mejoren sus cualificaciones.
2. Con cierta regularidad comprobamos que los trabajadores de mayor edad siguen los programas de formación complementaria que se ofrecen en la empresa con la misma frecuencia que los más jóvenes.
3. Alentamos con ánimo a nuestros trabajadores de mayor edad para que participen también en los programas de formación complementaria.
4. En los cursos de formación complementaria que tienen lugar en la empresa se utilizan métodos didácticos válidos para los trabajadores adultos de mayor edad.
5. Nuestros trabajadores de mediana y avanzada edad dominan las nuevas tecnologías tanto como los más jóvenes.
6. Contamos con información suficiente sobre las necesidades futuras de cualificación en la empresa así como de las posibles necesidades de cualificación entre los trabajadores.

Organización del trabajo

1. En algunos casos el trabajo se organiza en nuestra empresa en turnos (turnos de noche o alternativos).
2. Permitimos a los trabajadores de más edad que, tras llevar años haciendo turnos nocturnos, dejen de trabajar por turnos.
3. Nuestro objetivo es que nuestros trabajadores cambien frecuentemente de actividades y áreas de trabajo para así potenciar sus capacidades de aprendizaje.
4. Los trabajadores de nuestra empresa suelen trabajar en grupos o en equipos.
5. Organizamos el trabajo y las tareas de grupo de tal forma que sean relevantes de cara al aprendizaje y así permitir la formación a la misma vez que se trabaja.

Planes de perfeccionamiento del personal

1. Con cierta regularidad llevamos a cabo charlas de evaluación con todos los trabajadores con el fin de identificar las necesidades de cualificación y discutir sobre sus futuras carreras.

2. Apoyamos la estrategia de nuestros trabajadores de planificar con ahínco sus futuras carreras, dándoles todo nuestro respaldo en este sentido.
3. Llevamos a cabo programas de desarrollo para todos los trabajadores, también para los de «*más de 50 años*».
4. Definimos áreas de trabajo incorporando el factor de la edad y las utilizamos selectivamente para organizar a nuestros trabajadores de mayor edad.
5. Promovemos que el personal trabaje en distintas áreas y secciones de la empresa a lo largo de su vida laboral para que pueda seguir desarrollando sus competencias profesionales.
6. Nos aseguramos de que nuestros trabajadores no realicen un trabajo rutinario durante periodos prolongados de tiempo (10 años o más).
7. Prestamos atención al «*tiempo de estancia limitado*» para los trabajadores en áreas de trabajo críticas según la edad y les ofrecemos la posibilidad de cambiar a otras áreas menos exigentes desde el punto de vista físico y psíquico después de haber desarrollado esa actividad durante un periodo prolongado de tiempo.

Promoción e integración de la salud en el lugar de trabajo

1. Determinadas áreas o zonas de trabajo en nuestra empresa son críticas según la edad (por ejemplo, trabajos con una elevada exigencia física, trabajos cíclicos, actividades con un alto nivel de contaminación ambiental).
2. Adoptamos medidas para reducir la exposición a riesgos en el trabajo y promovemos la salud de los trabajadores (por ejemplo, diseño ergonómico del lugar de trabajo, organización de talleres sobre la salud, talleres de fortalecimiento de la espalda).
3. Organizamos los trabajos por turnos de tal forma que tengan el menor impacto posible sobre la salud (planificación de las secuencias de turnos, ubicación, duración y distribución del horario respetando los criterios de salud)
4. Organizamos los flujos y el despliegue del trabajo de tal forma que los trabajadores de mayor edad se puedan programar su propio trabajo a su propio ritmo.
5. Contamos con información suficiente sobre el estado de salud de los trabajadores y sobre posibles métodos para promover la salud en la empresa.
6. Nuestra empresa cuenta con un plan propio de integración sistemática y de gestión de casos (existencia de un equipo de integración, herramientas que se aplican con cierta regularidad, encuestas sistemáticas de datos, gestión de casos, deducción de acciones preventivas).

Transferencia de conocimientos técnicos

1. Discutimos con nuestros trabajadores próximos a la jubilación cuándo y de qué manera quieren decir adiós a la empresa.
2. Nuestros trabajadores de mayor edad cuentan con conocimientos (empíricos) específicos que resultan esenciales para mantener los procesos de trabajo de la empresa.
3. Formamos específicamente grupos de trabajo de edades mixtas con el fin de promover el intercambio de conocimientos entre las generaciones.
4. Mantenemos sistemas especiales para la transferencia de conocimientos entre las generaciones (por ejemplo, sistemas de patrocinio, mentorización, tándem o equipos de proyectos de edades mixtas).

5. Promovemos modelos de transición hacia la jubilación con el fin de mantener la eficiencia de nuestros trabajadores de mayor edad y favorecer el traspaso de conocimientos desde los más mayores a los más jóvenes.

Organización de la jornada laboral

1. Ofrecemos a nuestros trabajadores diferentes modelos de horario de trabajo (por ejemplo, a tiempo parcial, tiempo libre en bloque, reparto compartido de las tareas).
2. Permitimos a nuestros trabajadores que se organicen su horario de trabajo con flexibilidad.
3. Ofrecemos a nuestros trabajadores la posibilidad de que se organicen el horario de trabajo a largo plazo.
4. Permitimos a nuestros trabajadores que se tomen tiempo libre o periodos sabáticos con el fin de poder iniciar una formación profesional complementaria o de «descansar y recuperarse».
5. Ofrecemos a nuestros trabajadores de mayor edad –en función de los intereses individuales y de la empresa- diferentes posibilidades de jubilación (por ejemplo, trabajar hasta la edad límite establecida, periodo de transición flexible hasta la llegada de la jubilación).

Cultura corporativa

1. Contamos con estrategias para contrarrestar los prejuicios existentes respecto a que los trabajadores de mayor edad son por lo general menos eficientes en la empresa.
2. Nos aseguramos de que tanto el trabajo de los trabajadores de mayor edad como el de los más jóvenes sean reconocidos y respetados.
3. Pretendemos adoptar un estilo de liderazgo de cooperación en la empresa y hacer todo lo posible por asegurar que los trabajadores intervengan en las áreas más importantes que afectan a su trabajo y de esa forma puedan desarrollar su propia iniciativa.
4. Nuestros ejecutivos y representantes de personal ya han estudiado en detalle la cuestión de «la edad y el envejecimiento del personal».
5. Hemos desarrollado unas pautas corporativas para una política de personal intergeneracional.
6. En nuestra empresa se discuten y promueven conceptos sobre la diversidad.

Verificación rápida de una política de personal orientada al futuro

1. Verificación Rápida de Gemeinschaftsinitiative Gesünder Arbeiten e.V. (GiGA), véase **www.gesuender-arbeiten.de**.
Fuente: Instituto Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo (Ed.) (2004): Mit Erfahrung die Zukunft meistern! Altern und Ältere in der Arbeitswelt, p. 27.
 - La estructura de edad en tu empresa está compuesta por la misma proporción de trabajadores jóvenes, de mediana y de avanzada edad.
 - Las actividades a desarrollar en el trabajo están diseñadas para que todos los trabajadores puedan llevarlas a cabo hasta la edad de 65 años.
 - Los trabajadores participan activamente en el diseño de sus condiciones de trabajo.
 - La empresa no tiene problemas a la hora de formar o contratar a un número suficiente de trabajadores jóvenes cualificados.
 - A todos los trabajadores –también a los de mayor edad- se les da la oportunidad de obtener cualificaciones y aumentar sus competencias.
 - Se promueve de forma sistemática el intercambio de conocimientos entre los trabajadores de mayor edad, los más experimentados y los más jóvenes.
 - A todos los trabajadores se les ofrecen previsiones de desarrollo profesional.
2. La Federación de Industriales Austriacos y la Cámara Austriaca de Trabajadores en Viena junto con la Confederación de Sindicatos de Austria y la Cámara Económica Federal Austriaca han desarrollado un método de auto-verificación como parte de un proyecto conjunto llamado «*arbeit & alter*» (trabajo y edad avanzada): **www.arbeitundalter.at**.
3. «*Online Quick-Check zur Standortbestimmung im demographischen Wandel*» es otra verificación rápida que se desarrolló dentro de la Iniciativa «*Nueva Calidad del Trabajo*» y que está disponible en la página web de la iniciativa. Ofrece la ventaja de que se conecta a una ayuda para la interpretación y evaluación: **www.inqa-demographie-check.de**.

ANEXO II. ACCIONES DE CARGA FÍSICA CRÍTICAS PARA LA SALUD

Cambios fisiológicos y psicológicos asociados a la salud

Adaptación del lugar y del entorno de trabajo

Movilidad limitada de las articulaciones, elasticidad limitada de los tendones y ligamentos.

Evitar trabajos que exijan:

- Actividades con los brazos levantados. Posturas corporales poco habituales durante un tiempo prolongado.
- Torcer la columna vertebral.
- Trabajar con una considerable flexión de la articulación de la mano para ejercer fuerza durante el uso de herramientas.
Nota: Colocar los objetos, equipos de control y monitores de tal forma que se minimice la torsión del cuerpo, la inclinación hacia adelante y el encorvamiento durante un tiempo prolongado.
- Las máquinas deben ajustarse para adaptarse al tamaño del cuerpo de cada persona: —en vehículos —en la oficina.
- El diseño de los asientos debe reducir las vibraciones.
- Vibraciones de baja frecuencia (camiones, maquinaria y herramientas para la construcción).
- Sobrecarga de las articulaciones de la mano al realizar el trabajo.

Disminución de la fuerza.

Evitar:

- Equipos de control y herramientas que requieran mucha fuerza.
- Levantar, bajar, empujar, tirar y transportar peso.
- Levantamiento de peso > 20% de la fuerza máxima de un trabajador joven.
- Levantamiento rápido.
- Diseñar el volumen de trabajo de forma que: —una carga de peso pueda transportarse cerca del cuerpo —la tarea no exija una excesiva inclinación, encorvamiento o torsión de la columna vertebral —haya suficientes descansos entre las distintas tareas —sea posible una buena postura y una posición estable.
Nota: Dar instrucciones correctas a los trabajadores respecto al levantamiento y transporte de cargas de peso.

Reducción de la capacidad funcional física.

Nota:

Las actividades que requieren una mayor cantidad de energía no deben exceder un consumo de O₂ de 0,7 (hombres) y 0,5 (mujeres) l/min.

>> VIENE DE PÁGINA ANTERIOR

Cambios fisiológicos y psicológicos asociados a la salud

Adaptación del lugar y del entorno de trabajo

Reducción de la percepción y de la capacidad de tomar decisiones. Falta de atención. Falta de memoria. Dificultades en la construcción mental.

Ofrecer:

- Periodos de formación más largos.
- Práctica complementaria con instrucciones de trabajo escritas.
- Vídeos que muestren el rendimiento de trabajo exigido.
- Una subida de la relación señal-ruido en el lugar de trabajo.
- Asignación de los trabajadores de mayor edad a tareas donde el trabajo se realice con previsión en lugar de como una reacción.
- Tareas que requieran una buena combinación de conocimientos empíricos y formación complementaria.

Deficiencia visual. Enfoque. Visión de colores (azul/verde), deficiencia visual.

Ofrecer:

- Un 50% más de iluminación a los trabajadores entre 40 y 55 años de edad.
- Un 100% más de iluminación a los trabajadores mayores de 55 años.
- Un mayor contraste en pantallas e instrumentos de medición.
- Escritos y símbolos a mayor tamaño en monitores y pantallas.
- Dispositivos antideslumbramiento.
- Eliminación de la diferenciación azul/verde en el rango de señales.

Incompatibilidad con el calor. Incompatibilidad con el frío.

Evitar:

- El exceso de calor en el lugar de trabajo.

Mantener:

- Una temperatura óptima en el lugar de trabajo.
- La implantación y el uso de prendas para protegerse del frío.

Deficiencia auditiva.

Aumentar:

- La relación señal-ruido en aquellas tareas que contengan instrucciones dependientes de señales.

>> SIGUE EN PÁGINA SIGUIENTE

>> VIENE DE PÁGINA ANTERIOR

Cambios fisiológicos y psicológicos asociados a la salud**Adaptación del lugar y del entorno de trabajo****Mayor frecuencia de trastornos en la columna vertebral lumbar (dolor en la parte inferior de la espalda).****Ofrecer:**

- Programas de formación sobre la prevención del dolor en la parte inferior de la espalda.
- Difusión de conocimientos básicos sobre los patrones de reacción del cuerpo.
- Instrucciones especiales de trabajo para evitar esto.
- Un diseño de las actividades de trabajo que minimice los trastornos en la espalda.
- Prevención de dolencias y lesiones en las actividades de ocio.

Mayor riesgo de caerse y resbalarse.**Eliminar:**

- Trayectos resbaladizos en el lugar de trabajo.
- Marcas de pisadas en rampas.
- Iluminación adecuada en el lugar de trabajo.

Tratamiento más lento (rehabilitación) de lesiones y enfermedades.**Permitir:**

- Una vuelta gradual a la carga de trabajo completa.
- Rotación entre un trabajo ligero y otro pesado con el fin de facilitar la familiarización con las exigencias del trabajo.
- Proporcionar material informativo sobre una rehabilitación sensible y la vuelta al trabajo.

Mayor volumen de trabajo.**Evitar:**

- Trabajar con prisas.

Permitir:

- La posibilidad de que los trabajadores comprueben su volumen de trabajo.
- Medir el estrés en el trabajo frente a trabajar a ritmo rápido.

Tendencia a la inactividad.**Ofrecer:**

- Un programa de entrenamiento a nivel externo y/o interno.
- Animar a los trabajadores a utilizar este programa.

ANEXO III. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Informe sobre el estado de la seguridad y salud laboral en España. 2012. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (INSHT). Madrid, octubre 2013.
2. Proyecciones de Población 2012. (INE), Instituto Nacional de Estadística. Nota de prensa. 19 de noviembre de 2012.
3. VII Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo. 2011. Fuente: <http://www.insht.es/portal/site/Insht/menuitem.1f1a3bc79ab34c578c2e8884060961ca/?vgnnextoid=100b47975dcd8310VgnVCM1000008130110aRCRD&vgnnextchannel=ac18b12ff8d81110VgnVCM100000dc0ca8c0RCRD>
4. Guía para la gestión de la edad en las organizaciones de Euskadi. Doce propuestas de aplicación en la organizaciones y tres recomendaciones para las administraciones. Innovación Social. Agencia Vasca de Innovación, Innobasque 2013. <http://www.innobasque.com/home.aspx?tabid=1058&idElementoBiblioteca=196>
5. Guía informativa. La gestión de la edad en las organizaciones. Sociedad para el Desarrollo Económico Debarrena. <http://www.debegesa.com/es/empresas/fast-gestion-de-la-edad>
6. Gestión de una mano de obra que envejece. Guía de buena práctica. Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de vida y Trabajo. www.eurofound.ie
7. Gestión de la Edad. Guía de Buenas Prácticas. Federación Empresarial Metalúrgica Valenciana (FEMEVAL). www.edadmetal.com
8. Adaptación de puestos de trabajo para trabajadores mayores. Guía de buenas prácticas. Instituto de Biomecánica de Valencia. Universidad Politécnica de Valencia. www.ibv.org
9. WP-3 – Acción 3.1. Diseño del Modelo de Gestión de la Edad en empresas. University of Strathclyde, Centre for Lifelong Learning, 2013. LIKE. Learning trough Innovative management concepts to ensure transfer of Knowledge of Elderly people.
10. WP-6 – Acción 6.1 + 6.3. Learning through Innovative management concepts to ensure transfer of Knowledge of Elderly people. LIKE. A.N. 517619-LLP-1-2011-1-GR-GRUNDTVIG-GMP. Documenta: Instituto Europeo de Estudios para la Formación y el Desarrollo.
11. Gestión de la edad en las empresas de Vitoria-Gasteiz. Append. Ayuntamiento de Vitoria. <http://www.vitoria-gasteiz.org/wb021/http/contenidosEstaticos/adjuntos/es/45/97/4597.pdf>
12. Occupations and ageing at work. An analysis of the findings of the fifth European Working Conditions Survey.

13. Extending working life. Behavior change interventions. Andrey Weyman, David Wainwright, Rachel O'Hara, Philip Jones and Alan Buckingham. Department for Work and Pensions. DWP, 2012. <http://research.dwp.gov.uk/asd/asd5/rrs-index.asp>
14. World Population Ageing 2009. Department of Economic and Social Affairs. United Nations, New York, 2009
15. NTP-416: Actitudes frente al cambio en trabajadores de edad avanzada. INSHT.
16. NTP-367: Envejecimiento y trabajo: la gestión de la edad. INSHT.
17. Envejecimiento con éxito: criterios y predictores. Rocío Fernández-Ballesteros García, M^a Dolores Zamarrón Casinello, M^a Dolores López Bravo; M^a Ángeles Molina Martínez, Juan Díez Nicolás, Pilar Montero López y Rocío Schettini del Moral. Universidad Autónoma de Madrid, Universidad La Salle y Universidad Complutense de Madrid. *Psicothema* 2010. Vol. 22, nº 4 pp. 641-647.
18. Riesgos psicosociales en trabajadores de mayor edad. Aspectos preventivos. Clotilde Nogareda. Jefa de la Unidad Técnica de Ergonomía y Psicosociología. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo. INSHT.
19. Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. Promoción del Envejecimiento Activo en el Trabajo (2010). <https://osha.europa.eu/es/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace>
20. INRS Bien vieillir au travail. <http://www.inrs.fr/accueil/produits/mediatheque/doc/publications.html?refINRS=ED%206097>
21. Illmarinen, J. Work Ability – a comprehensive concept for occupational Health research and prevention. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 2009, 35(1), 1-5.
22. Illmarinen, J. Aging and Work. An International Perspective (Aging and Work: una perspectiva internacional), in: Sara J. Czaja and Joseph Sharit (eds) *Aging and Work. Issues and Implications in a Changing Landscape*. The Johns Hopkins University Press 2009, 51-73.
23. Wallin, M., Hussi, T. Best practices in Age Management – evaluation of organization cases (Buenas prácticas en la gestión de la edad: evaluación de casos prácticos de organizaciones), Final report of Research Project (2011). www.tsr.fi/database
24. Solé, M^a Dolores. La promoción de la salud en el Trabajo. <http://www.scoop.it/t/promocion-de-la-salud-en-el-trabajo>
25. La participación de las personas mayores en una sociedad para todas las edades. Francisco Abad. Resumen ejecutivo. Octubre de 2013. Fundación Empresa y Sociedad. www.empresaysociedad.org

26. "El futuro del mercado de trabajo en Europa. En busca de una respuesta eficaz a las tendencias demográficas" (Julio 2011).
27. "Es hora de gestionar la edad". Libro Blanco de Adecco Group.
http://www.adecco.es/_data/NotasPrensa/pdf/429.pdf
28. "An update of the literature on age and employment". Prepared by the Health and Safety Laboratory for the Health and Safety Executive 2011. HSE. RR832 Research Report.
<http://www.hse.gov.uk/research/rrpdf/rr832.pdf>
29. Managing a Healthy ageing workforce. A National Business Imperative. A guide for employers. March 2012. Healthy Working Lives. CIPD.
<http://www.cipd.co.uk/binaries/5754ManagingageingworkforceWEB.pdf>
30. La gestión del factor edad en las empresas fabricantes de vehículos. Observatorio Industrial del Sector de Fabricantes de Automóviles y Camiones. UGT- MCA. F. de Industria.
http://www.minetur.gob.es/industria/observatorios/SectorAutomoviles/Actividades/2011/MCA-UGT/La_Gestion_del_Factor_Edad_en_las_Empresas_Fabricantes_de_Vehiculos.pdf
31. Agencia Europea Eurofound. Iniciativas para trabajadores mayores.
<http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/ageingworkforce.htm>
32. Agencia Nacional Francesa para la Mejora de las Condiciones de Trabajo (ANACT).
33. Trabajo sostenible y envejecimiento de la población activa. Resumen ejecutivo. Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo.
34. Sustainable work and the ageing workforce (Trabajo sostenible y envejecimiento de la población activa). <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1266.htm>
35. Population Ageing and Development 2009. Department of Economic and Social Affairs.
<http://www.un.org/esa/population/publications/ageing/ageing2009.htm>
36. Promoting healthy work for workers with chronic illness: A guide to good practice. European Network for Workplace Health Promotion (ENWHP).
http://www.oeffi.hu/mindenkihangolva/images/O_PHWork_Guide_final.pdf
37. La generación de la transición: entre el trabajo y la jubilación. Víctor Pérez-Díaz, Juan Carlos Rodríguez. Servicio de Estudios "la Caixa". www.lacaixaresearch.com.
<http://envejecimiento.csic.es/documentos/documentos/perez-generacion-01.pdf>
38. Empresa y envejecimiento activo. Francisco Abad. Biblioteca Empresa y Sociedad de LID Editorial Empresarial, S.L. www.LIDeditorial.com

39. Quinta Encuesta europea sobre las condiciones de trabajo – 2010.
http://www.eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/2010/index_es.htm
40. Living longer, working better – active ageing in Europe.
<http://www.eurofound.europa.eu/resourcepacks/activeageing.htm>
41. Presentación y resumen del Libro Blanco del Envejecimiento Activo. Temas para el debate. Madrid Octubre de 2010. Imserso. Secretaría General de Política Social y Consumo. Ministerio de Sanidad y Política Social. *http://www.imserso.es/imserso_01/envejecimiento_activo/libro_blanco/index.htm*



Elaborado por



Colaboran



Subvenciona



Sede Central Mutua Navarra

Polígono Landaben, calle F, 4

31012 Pamplona

T 948 194 400

F 948 210 168

www.mutuanavarra.es

Elaborado por

Colaboran

Subvenciona

