

Trabajo Saludable en una Europa que Envejece

Estrategias e Instrumentos para Prolongar la Vida Laboral

Martina Morschhäuser

Reinhold Söchert



ENWHP

European Network for
Workplace Health Promotion



ENWHP

Visión:

Trabajadores Sanos en Empresas Saludables

Para que esta visión se convierta en una realidad, la Red Europea de Promoción de la Salud en el Trabajo (ENWHP) se compromete a desarrollar y a apoyar «buenas prácticas» de salud en el trabajo que a su vez contribuyan a un mayor nivel de protección de la salud y aseguren un crecimiento económico y social sostenible en Europa.

Datos de la publicación

Publicado por:
BKK Bundesverband
(Asociación Federal de Seguros de Salud Empresariales)
Secretaría de la ENWHP
Kronprinzenstraße 6
45128 Essen
Alemania

Diseño y maquetación: RevierA GmbH, Essen www.reviera.de
Impresión: Woeste GmbH, Essen
Año: 2006

Índice

Introducción	4
Parte I: Contexto Demográfico.....	8
1. Una población trabajadora europea que envejece: un reto para la promoción de la salud en el lugar de trabajo	8
1.1 Las empresas se enfrentan a un reto de proporciones históricas.....	9
1.2 Promoción de la capacidad laboral y de la empleabilidad de la población trabajadora de edad avanzada	13
1.3 En la práctica empresarial se siguen haciendo las cosas de distinta manera	22
Parte II: Qué pueden hacer las empresas.....	25
1. Instrumentos para un envejecimiento saludable y activo.....	27
1.1 Análisis de la estructura de la edad.....	27
1.2 Lista de verificación para identificar la necesidad de tomar alguna medida respecto a la estructura de la edad.....	34
1.3 Índice de Capacidad Laboral (ICL)	39
1.4 Concepto de taller de trabajo «Calidad de Trabajo – Hacia una Jubilación Saludable»	48
2. Modelos y planes de acción para una política laboral y de personal que incorpore el factor de la edad	51
2.1 Diseño del lugar de trabajo	52
2.2 Programas de salud.....	54
2.3 Formación complementaria	57
2.4 Organización del trabajo	62
2.5 Planificación del desarrollo y nuevos métodos de desarrollo del personal	64
2.6 Organización de la jornada laboral	68
2.7 Reinserción	73
2.8 Cultura corporativa.....	76
3. Buenas Prácticas: Desarrollo de estrategias integradoras y holísticas	79
Bibliografía.....	85
Acerca de los autores:	87

Introducción

La Red Europea de Promoción de la Salud en el Trabajo

«Trabajadores Sanos en Empresas Saludables» es la visión de la Red Europea de Promoción de la Salud en el Trabajo (ENWHP), que cuenta con el apoyo de la Comisión Europea desde su puesta en marcha en 1996, como parte del Programa de Acción Comunitario de Promoción, Información, Educación y Formación en material de Salud.

La ENWHP es una red informal en la que participan institutos nacionales de seguridad y salud en el trabajo así como actores en el campo de la salud pública de todos los Estados miembros de la UE, futuros miembros, países del Área Económica Europea y Suiza. Los 31 miembros fueron nombrados por sus respectivos ministerios nacionales o por las autoridades con atribuciones ministeriales y representan a la Red en los distintos países como Oficinas Nacionales de Contacto. La ENWHP se encarga de recopilar y distribuir ejemplos de buenas prácticas y métodos de salud en el lugar de trabajo entre todos los países y sectores económicos con vistas a aumentar los conocimientos a nivel europeo sobre metodologías y ejemplos que merecen ser replicados y responder a los nuevos retos que impone a Europa este cambiante mundo laboral.

La ENWHP se puso en marcha formalmente en el año 1996. Bajo los auspicios de la Comisión Europea, a través de la Dirección General de Sanidad y Protección de los Consumidores, la ENWHP ha emprendido una serie de importantes iniciativas por toda Europa, convirtiendo la promoción de la salud en el lugar de trabajo

(PST) en un campo de actuación de la salud pública a nivel nacional y europeo. Por primera vez, la Red ha conseguido desarrollar una definición común a nivel europeo de la PST, basándose en un modelo social europeo, que quedó establecida en la Declaración de Luxemburgo en 1997. Esta definición es de naturaleza interdisciplinar e implica la participación activa de todos los trabajadores, lo cual difiere de otras intervenciones similares que se observan en otros lugares. Así pues, en oposición al modelo estadounidense, donde la gestión de la salud se orienta principalmente hacia los factores de riesgo y los estilos de vida individuales, el «estilo ENWHP» de la intervención europea se caracteriza por un alto grado de consenso y de participación, además de defender una función más integradora: se centra tanto en la conducta individual en relación a la salud como en la organización de condiciones laborales saludables.

En base a esto, la ENWHP desarrolló unos criterios de buenas prácticas para los próximos años y documentó modelos de ejemplos procedentes de distintos tipos de organizaciones, entre ellos, proyectos individuales de éxito para grandes compañías, pequeñas y medianas empresas y organismos del sector de la administración pública. En el año 2002, la ENWHP empezó a desarrollar redes y foros nacionales en materia de PST en los Estados miembros, además de un verdadero inventario a escala europea de métodos y herramientas útiles, así como una recopilación de argumentos

justificativos de la inversión en PST. Gracias a la participación activa de las empresas y otras organizaciones, la ENWHP utiliza estas infraestructuras nacionales para facilitar el intercambio de información y la difusión de prácticas sanitarias ejemplares en el lugar de trabajo «desde abajo», ayudando así a crear una base sólida para la integración de la PST en todos los sectores, industrias y empresas independientemente de su tamaño.

Otro avance que se ha observado en la ENWHP ya desde muy al principio ha sido el proceso de ampliación. Así, en los últimos 10 años, los miembros de la Red han ido aumentando paulatinamente, prestándose atención a la situación de la salud en el lugar de trabajo en los países de Europa del este incluso antes de que estos se adhirieran a la Unión Europea.

Actualmente la Red tiene dos proyectos en curso como parte de una iniciativa conjunta dirigida por la asociación federal alemana BBK y el instituto polaco Nofer. Ambos proyectos pretenden identificar las necesidades y los retos específicos en relación a la PST en los nuevos Estados miembros y en los países candidatos con el fin de ayudar a construir las mismas infraestructuras nacionales que ya están en funcionamiento en la *antigua* Europa. Un tercer proyecto que también se está desarrollando en la actualidad bajo la dirección del Instituto Finlandés de Salud Ocupacional y que responde al nombre de «Promoción de la Salud en el Lugar de Trabajo en una Europa Creciente» complementa estas actividades, que llegarán a su fin en el año 2007.



Trabajo Saludable en una Europa que Envejece – La 5ª iniciativa de la ENWHP

Debido a los cambios demográficos, el número de trabajadores de edad avanzada aumentará significativamente en las empresas europeas en los próximos años. Durante las próximas décadas, los Estados miembros de la UE iniciarán una época en la que la mano de obra será la más vieja de la historia. Las previsiones más fidedignas apuntan a dos factores que afectarán a la estructura de la mano de obra en la UE para el año 2030: por un lado, la abundante generación del *baby boom* alcanzará la edad de jubilación y, por otro, la proporción de población en edad activa será baja. En consecuencia, la competitividad de la Unión Europea para las próximas décadas dependerá de la aportación de los trabajadores de mayor edad, especialmente respecto a Norteamérica y Asia.

Las reformas de los sistemas de pensiones y otras acciones emprendidas por los Estados miembros de la UE a comienzos del siglo XXI apuestan por prolongar la vida laboral. En una serie de países, sin embargo, la prolongación de la vida laboral no ha conseguido tanto como se deseaba. Se necesita contar con medios más nuevos y efectivos, que tengan en cuenta que las condiciones de salud de los individuos es un factor muy importante de cara a su participación en la fuerza laboral. Por otra parte, el impacto del trabajo sobre la salud de una persona es uno de los factores determinantes que influye en la decisión del trabajador respecto a seguir trabajando hasta la edad de jubilación o no. El sistema de producción también parece preferir trabajar con una estructura de edad más joven que la de la actual pirámide de edad. Pero si los elementos del trabajo, dirigidos principalmente a la gente joven, siguen siendo los mismos o aumentan a la vez que la proporción de gente joven

desciende, la simple aritmética sugiere que esta distribución entre trabajadores jóvenes y de edad avanzada no se podrá sostener. El objetivo general, por tanto, es ampliar la capacidad laboral y mejorar el estado de salud a edades más avanzadas. El elemento más importante para el cambio es el lugar de trabajo. El lugar de trabajo es el que en última instancia influirá en cómo se perciba el reto de la edad y en cómo se introducirán con éxito nuevas prácticas. El empresario y el trabajador deben formar un equipo a la hora de modificar las prácticas relativas a la edad y los métodos de funcionamiento. Uno y otro deberán asumir su parte de responsabilidad en materia de salud. Es posible ampliar la vida laboral mejorando, por un lado, los estilos de vida y el estado de salud individual y, por otro, fomentando una organización y un entorno de trabajo que sean más saludables. En consecuencia, la promoción de la salud en el lugar de trabajo no debe verse como una mera medida adicional o como un apéndice, sino que debe ocupar un lugar central en las políticas y estrategias empresariales.

Todos estos aspectos han sido tratados en la 5ª iniciativa de la ENWHP, cuyos resultados fueron presentados en la 5ª Conferencia Europea que tuvo lugar en Linz (Austria). Es así como la comunidad europea, formada por las partes interesadas en la promoción de la salud en el lugar de trabajo, recibió un importante mensaje a través del cual se la invitaba a apoyar el cambio en las actitudes empresariales respecto al envejecimiento de la mano de obra. En muchas empresas sigue existiendo el profundo prejuicio de que el envejecimiento de la mano de obra traerá consecuencias negativas. Si bien es cierto que las capacidades físicas disminuyen con la edad, los trabajadores de edad más avanzada cuentan con una serie de destrezas y de competencias que resultan claves en la economía de hoy en día.

Muchas de estas destrezas y competencias, especialmente las relativas a la comunicación, organizacionales y habilidades sociales, solo maduran durante la segunda mitad de nuestra vida; otras, en concreto la capacidad intelectual, rara vez se ven perjudicadas por la edad. El mensaje transmitido también aborda la necesidad de invertir en la promoción de la salud en el lugar de trabajo. Es estimulante y alentador ver cómo las empresas, administraciones públicas, hospitales y colegios invierten cada vez más en buenas prácticas de salud en el lugar de trabajo. Tres son las principales razones que los motivan a emprender esta inversión: creen en los valores de trabajar y de vivir de forma saludable, aceptan la necesidad de responder a los retos generados por los cambios demográficos en todos los países europeos y están convencidos de que su compromiso en este sentido favorecerá sus objetivos principales, ya se refieran a un mejor rendimiento económico, a una atención sanitaria más eficiente, a un mayor nivel de educación o a una oferta de servicios al público de alto nivel.

Cómo utilizar este informe

Este es uno de los dos informes que concluyen la 5ª iniciativa de la ENWHP. La iniciativa empezó en el año 2004 y concluyó en la Conferencia de Linz en el 2006. Los dos informes deben considerarse complementarios el uno del otro. El informe titulado «Trabajo Saludable en una Europa que Envejece – Recopilación de Medidas Europeas para la Promoción de la Salud de la Población Trabajadora de Edad Avanzada en el Lugar de Trabajo» consta de 20 capítulos nacionales sobre la PST en la población trabajadora de edad avanzada dando un repaso a este tema desde la perspectiva nacional y tocando los aspectos legales, las políticas y

propuestas de los diferentes actores implicados, tales como empresas, servicios privados o instituciones científicas. Este informe consta de dos partes. La primera de ellas describe el contexto demográfico y la situación de los trabajadores de edad avanzada, mientras que la segunda presenta las medidas que pueden tomarse para mejorar la situación de este grupo de trabajadores. El informe se centra en las actividades y herramientas disponibles a nivel empresarial para prolongar la vida laboral. Estas herramientas pueden utilizarse para identificar las fortalezas y debilidades de las empresas respecto a la estructura actual y futura de la mano de obra y para introducir medidas que mantengan la capacidad laboral de los y las trabajadoras. Las estrategias y herramientas que se presentan aquí se basan en el conocimiento científico y práctico adquirido en las conversaciones mantenidas a lo largo de los últimos 20 años.

Parte I: Contexto Demográfico

1. Población trabajadora envejecida en Europa: un reto para la promoción de la salud en el lugar de trabajo

El debate sobre el cambio demográfico en la población europea puede reducirse a una sola fórmula: el número de personas jóvenes está disminuyendo considerablemente a la vez que aumenta el número de personas de edad avanzada. Según declaraciones de la Comisión Europea, tres son las tendencias responsables de este cambio (Comisión Europea 2005): 1) la continua subida de

la esperanza de vida debido a una significativa mejora en la salud y calidad de vida de la población europea; 2) el aumento del grupo de edad de más de 65 años para el año 2030, momento en el cual la generación del *baby boom* alcanzará la edad de jubilación; y 3) el constante descenso del índice de natalidad por diversas razones.

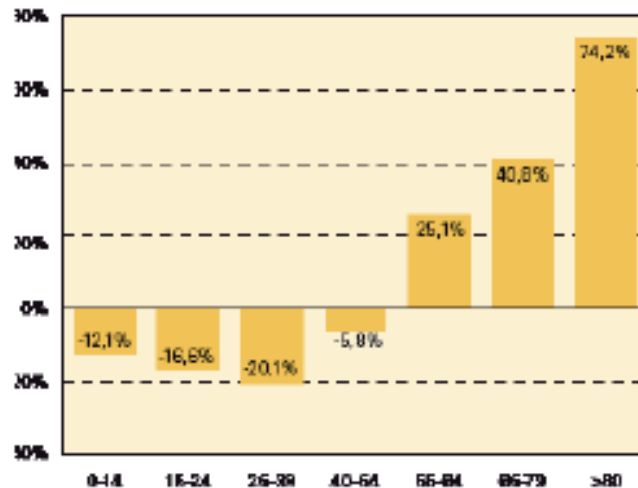
Tabla 1: Estadística de la población europea (cuadro resumen)

Índice de esperanza de vida	2003	
UE 15		
- al nacer, hombres / mujeres	76 / 82	
- a los 60 años, hombres / mujeres	20 / 24	
UE 25		
- al nacer, hombres / mujeres	75 / 81	
- a los 60 años, hombres / mujeres	29 / 24	
Proporción de > 65 años	1992	2003
UE 15	14,9	16,8
UE 25	14,3	16,1
Índice de fertilidad	1960	2000
UE 15	2,5	1,5

Fuente: Comunidades Europeas 2004

Con este telón de fondo, se espera que la población en la UE descienda en la primera mitad del siglo (véase tabla 1).

Tabla 2: Envejecimiento de la población europea para el año 2030



Fuente: Comisión Europea, 2005

Según esto, la sociedad experimentará unos cambios estructurales de gran alcance: cambiarán las estructuras familiares y habrá más trabajadores/as de edad avanzada (entre 55 y 64 años), más personas de la tercera edad (entre 65 y 79 años), más población anciana (de 80 años o

más) y menos niños, jóvenes y adultos en edad activa. Expresado en cifras absolutas, la población de la UE disminuirá en aproximadamente 7 millones y la población en edad activa en aproximadamente 52 millones.

1.1 Las empresas se enfrentan a un reto de proporciones históricas

Los cambios demográficos en la población están generando una serie de consecuencias y de retos de gran alcance en el mundo laboral. Desde finales de los años setenta, Europa ha venido experimentando un espectacular descenso en el empleo de las personas de mayor edad. Hasta ahora, los incentivos económicos han jugado un papel «de apoyo». A causa del elevado índice de desempleo (también entre los más jóvenes), en las empresas ha sido una tendencia común, y todavía

lo sigue siendo, adaptar su estructura de recursos humanos recurriendo a modelos atractivos de jubilación anticipada. Mientras que solo el 27,8% de los trabajadores de edades comprendidas entre los 55 y los 64 mencionan la jubilación normal como motivo para dejar de trabajar en el periodo 1995-2002, aproximadamente el 30% -esto es aproximadamente 4 millones de personas al año- refieren la jubilación anticipada como principal motivo (Eurostat 2003).

Una consecuencia de las tendencias descritas es que la tasa de empleo de los trabajadores de edad avanzada en la UE se sitúa en la actualidad en solo 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 (véase tabla 3).

Tabla 3: Tasa de empleo en el grupo de edad 55-64 años (2005)

	Tasa de empleo (%)	Diferencia entre los índices y el objetivo de la UE para el 2010 (%)	Cambio 1998/2005 (%)
Suecia	69,4	>	6,4
Dinamarca	59,5	>	7,5
Reino Unido	56,9	>	8,4
Estonia	56,1	>	5,9
Portugal	52,7	>	16,5
Chipre	51,6	>	9,9
Finlandia	50,6	>	1,2
Irlanda	50,5	>	0,5
Holanda	49,5	0,5	13,2
Lituania	49,2	0,8	10,7
Letonia	46,1	3,9	12,2
República Checa	45,4	4,6	7,7
Grecia	44,5	5,5	7,4
España	43,1	6,9	8,0
Alemania	41,6	8,4	2,6
Francia	37,9	12,1	9,6
Austria	33,0	17,0	15,7
Italia	31,8	18,2	3,4
Malta	31,8	18,2	8,9
Luxemburgo	31,7	18,3	6,6
Hungría	31,4	18,6	3,7
Bélgica	30,8	19,2	0,5
Polonia	30,7	19,3	6,8
Eslovaquia	30,3	19,7	7,5
Eslovenia	27,2	22,8	-4,9
UE 15	44,1	5,9	7,5
UE 25	42,5	7,5	6,7

Fuente: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1073,46870091&_dad=portal&_schema=PORTAL&p_product_code=em014

La baja tasa de empleo entre los y las trabajadoras de edad avanzada en Europa supone un desperdicio de las oportunidades vitales individuales y de los recursos sociales. Como consecuencia del aumento sostenido de la esperanza de vida, hoy en día la población tiene mayores oportunidades de desarrollar su potencial a lo largo de una vida más prolongada. En términos económicos globales, aumentar la tasa de empleo entre los trabajadores de edad avanzada será de vital importancia en caso de que sea necesario promover el crecimiento económico a causa del descenso esperado en la población activa y salvaguardar los sistemas de recaudación tributaria y de la seguridad social, incluyendo la garantía de unas pensiones razonables. El crecimiento económico a largo plazo se verá gravemente afectado si no conseguimos elevar la tasa de este grupo de la población y, por ende, aumentar la productividad.

Con el fin de poder superar estas barreras, la UE se fijó dos objetivos importantes: en el Consejo Europeo de Estocolmo de 2001 se decidió que la mitad de la población comunitaria del grupo de edad 55-64 años debería estar empleada para el año 2010. En el 2005, la media de los países de la UE de los 25 fue del 42,5%, lo que supone una diferencia a la baja del 7,5% entre la situación real y el objetivo marcado, habiendo diferencias sustanciales en algunos casos entre los distintos países (véase tabla 3). Asimismo, en el Consejo Europeo de Barcelona de 2002 se acordó que la edad media para finalizar la vida laboral en la UE (que actualmente se sitúa en torno a los 60) aumentara en cinco años para el 2010. Aquí también se observan diferencias similares si se compara la situación de partida y la consecución del objetivo.

Para que todos estos objetivos sean una realidad, es necesario contar con ideas, y emprender medidas para mejorar la salud de los trabajadores y de esa forma poder prolongar su vida laboral y aprovechar mejor su potencial de lo que se viene haciendo hasta ahora. En otras palabras: este es exactamente el campo en el que las estrategias y actividades de promoción de la salud en el trabajo pueden ayudar a contrarrestar los efectos de los cambios demográficos en las empresas.

1.2 Promoción de la capacidad laboral y de la empleabilidad de la población trabajadora de edad avanzada

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: la subida de la tasa de empleo entre los trabajadores de edad avanzada y la ampliación de la edad media de jubilación no solo son atribuibles a un crecimiento general del empleo. La tasa de empleo de personas de mayor edad ha aumentado de manera apreciable incluso en Estados miembros –que en términos generales registran bajas tasas de crecimiento del empleo. Solo se puede promover una vida laboral más larga si se crean en las empresas unas condiciones especiales de seguridad y salud en el lugar de trabajo, de organización laboral y de aprendizaje.

La salud y el envejecimiento

En primer lugar, existen indicios fundados de que la participación en el mercado laboral de la población trabajadora de mayor edad viene determinada a largo plazo por las limitaciones y alteraciones en la salud. Según el Estudio basado en Entrevistas sobre Trabajo y Salud llevado a cabo en 2003 por el Instituto Finlandés de Salud Ocupacional, cuyos participantes eran representativos de la población activa finlandesa, en el grupo de edad 55-64 años, el 50% de los hombres que trabajaban y el 60% de las mujeres que trabajaban presentaban enfermedades de larga duración. El síndrome musculoesquelético es más común con la edad. Un cuarto de esta población experimentaba síntomas psicológicos y alteraciones psíquicas. De toda esta población activa con enfermedades de larga

duración, en torno al 40% señaló que sus enfermedades interferían con su trabajo (Ilmarinen 2006).

Según datos de Eurostat, el 17% de las personas incluidas en el grupo de edad 55-64 años de la UE de los 15 menciona «enfermedad o discapacidad» como principal razón para dejar de trabajar al final de su vida laboral, siendo esta la tercera razón más mencionada después de «jubilación normal» y «jubilación anticipada». La clasificación por profesiones de todas estas personas que se jubilan por razones de empleabilidad reducida demuestra grandes diferencias por profesión y actividad: el índice es especialmente alto en las actividades que exigen un alto nivel físico en comparación a aquellas profesiones de mayor exigencia cognitiva o poder de decisión, donde este índice es relativamente bajo (Morschhäuser 2005).

Esta misma conclusión se puede extraer del análisis en el que Adriaan Kalwij y Frederic Vermeulen (2005) examinaron en detalle la participación de las personas de mayor edad en el mercado laboral. Los datos que utilizaron los extrajeron de la Encuesta de Salud, Envejecimiento y Jubilación en Europa (SHARE, por sus siglas en inglés). Esta encuesta contiene datos concretos sobre las circunstancias vitales de una muestra representativa de sujetos de al menos 50 años en 11 países europeos. El resultado general de este estudio es que el estado de salud de los sujetos es de enorme importancia a la hora de analizar su participación en el mercado laboral. Ocho indicadores de salud diferentes –desde medidas objetivas como la fuerza máxima de un individuo a

otras medidas de salud más subjetivas como las que indican si una persona refiere o no un buen estado de salud percibido- tienen un impacto significativamente distinto en la participación de un sujeto en el mercado laboral. Los autores también ilustran la importancia económica de gozar de buena salud estimando las tasas de participación de una población en perfecto estado de salud. Dicha participación podía ser hasta 10 puntos porcentuales mayor en algunos países como Austria, Alemania, Holanda, España y Suecia. Adema los autores descubrieron que el empeoramiento del estado de salud asociado a la edad explica en gran medida una menor tasa de participación según se van teniendo más años.

La relación entre la edad, la salud y la prolongación del trabajo también han sido cuidadosamente analizada a partir de los datos extraídos de los resultados de un estudio europeo sobre las condiciones del ambiente laboral en 1995 y 2000 llevado a cabo por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo en Dublín (Molinie 2003). Las personas encuestadas, todas ellas menores de 60 años, debían contestar a la siguiente pregunta: « ¿Crees que podrías realizar el mismo trabajo que desarrollas en la actualidad cuando tengas 60 años?». De los factores estudiados, la repercusión del trabajo sobre la salud de una persona resultó ser el obstáculo más significativo para que esa persona pudiera seguir realizando el mismo trabajo después de los 60 años. No se observaron diferencias significativas en la capacidad para continuar trabajando entre las personas menores y mayores de 45 años en relación a los factores de riesgo estudiados. Las repercusiones percibidas del trabajo sobre la salud en teoría indican la dirección en la que se debería desarrollar la vida laboral en Europa, en tanto en cuanto se quiera promover la idea de seguir trabajando después de los 60.

La calidad de vida de la población trabajadora de edad avanzada

Los riesgos para la salud y la discapacidad por enfermedad por el desempeño profesional de trabajadores de mayor edad también pueden ser resultado de situaciones de estrés y tensión en el trabajo. El estado de salud y la eficiencia de los y las trabajadoras suele ser con frecuencia el resultado de estos procesos a largo plazo. Esto lo muestran, por ejemplo, estudios longitudinales llevados a cabo por varios grupos de trabajo a lo largo de 10 años.

Aquí, Ilmarinen (2006) y Ilmarinen/Tempel (2003) descubrieron tres grupos de factores de riesgo:

- Alta exigencia de trabajo físico, por ejemplo, cuando se requieren trabajos musculares estáticos, levantar y transportar cargas pesadas, trabajos repetitivos, posturas corporales en flexión o giro.
- Ambientes laborales estresantes y peligrosos, por ejemplo, condiciones ambientales de suciedad o humedad, riesgo de accidentes, calor, frío o cambios bruscos de temperatura.
- Mala organización del trabajo, por ejemplo, cuando surgen conflictos de roles, miedo a no rendir lo suficiente, falta de autonomía y de posibilidades de influencia, falta de perspectivas profesionales o de reconocimiento por parte de los superiores.

Según los resultados de la encuesta de la Fundación Europea en 1995 y 2000, debe tenerse en cuenta que los factores de riesgo anteriormente mencionados están presentes de manera muy estable o incluso han aumentado, sobre todo por lo que respecta a los trabajadores de mayor edad (Ilmarinen 2006):

- Los factores de exposición de los trabajadores de más de 45 años en el entorno físico prácticamente fueron los mismos entre el año 1995 y 2000. Más del 20% de los hombres están expuestos a ruidos, vibraciones o a ambos durante al menos la mitad de su jornada laboral y casi el 20% están expuestos a impurezas del aire. Puede decirse que la exposición al ruido en los hombres de edad avanzada incluso ha aumentado. Los factores de exposición y de estrés en el entorno de trabajo son prácticamente los mismos para todas las edades. Sin embargo, exposiciones similares pueden suponer un mayor riesgo para la capacidad laboral de los trabajadores de mayor edad debido a que esta exposición puede haberse mantenido durante décadas.
- En el periodo 1995-2000 han aumentado las exigencias del trabajo físico entre los trabajadores de mayor edad, a excepción del trabajo repetitivo. Aproximadamente un tercio de los hombres y mujeres de edad avanzada están expuestos a una postura de trabajo incorrecta durante al menos la mitad de su jornada laboral y el 45% está expuesto a un trabajo repetitivo. La exposición a posturas incorrectas en el trabajo incluso ha aumentado. En torno al 24% de los hombres y al 17% de las mujeres de edad avanzada tiene que manejar cargas pesadas. Cada vez es más frecuente ver a trabajadores de edad avanzada desarrollando trabajos que requieren una alta exigencia física, lo cual puede deberse a que están menos preparados a nivel académico que los más jóvenes. La carga física de trabajo, con sus consiguientes alteraciones a nivel musculoesquelético, sigue siendo una de las principales causas de incapacidad laboral entre los trabajadores de edad avanzada. En

torno al 40% de los hombres y mujeres de edad avanzada refieren que el trabajo les afecta a nivel musculoesquelético. Debido a que la capacidad funcional física suele disminuir con la edad, no sería razonable ni posible prolongar la vida profesional en ocupaciones que requieren una alta exigencia física sin considerar una disminución significativa de la carga de trabajo.

- Respecto al entorno de trabajo a nivel mental, la situación está cambiando, aun cuando no siempre parece que lo haga en la dirección correcta. En el año 2000, en torno a una cuarta parte de los trabajadores de edad avanzada utilizaba el ordenador durante al menos la mitad de su jornada laboral y más de la mitad de ellos tenía que realizar tareas complejas. Se observa un aumento tanto del uso del ordenador como de las tareas complejas en este grupo de edad. Son cambios que pueden considerarse positivos y que reflejan los requisitos y el potencial de los trabajadores de edad avanzada hacia el cambio en su vida laboral. El trabajo de supervisión también aumentó durante el periodo 1995-2000, lo cual queda reflejado por las mayores posibilidades de negociar o tratar los asuntos laborales entre el personal y los supervisores. En torno al 78% de los hombres y al 84% de las mujeres declararon tener la posibilidad de negociar o tratar los temas laborales con sus supervisores. Por otra parte, entre los trabajadores de edad avanzada siguen siendo un problema los horarios de trabajo tan ajustados, mientras que la necesidad de tener que aprender nuevas cosas ha disminuido significativamente para ellos. Los continuos cambios en la vida laboral y, en consecuencia, los horarios ajustados han

disminuido la necesidad de aprender nuevas cosas para este grupo de edad. Las condiciones de trabajo de los trabajadores de edad avanzada no mejoraron en sus correspondientes estatutos durante el periodo 1995-2000. Tampoco la regulación de los empleado/as mayores de su propio trabajo mejoró durante el período de 1995-2000. En torno a un tercio de ellos no podía elegir en qué momento tomar sus descansos ni el orden para llevar a cabo las tareas, procedimientos y métodos o el lugar de trabajo. El trabajo forzado y las normas estrictas pueden minar el sentido y el efecto de otros cambios que se consideran positivos. En torno a un 40% de los hombres y mujeres declararon que su trabajo les había causado síntomas psicosomáticos y estrés.

- Según Eurostat, el número de casos nuevos de enfermedades profesionales aumenta significativamente con la edad. Mientras que en el grupo de edad de 45-54 años se daban 39 casos nuevos de enfermedades profesionales, entre la población de 55-64 años este número era de 69 casos por cada 100.000 trabajadores. La mayoría de las enfermedades profesionales estaban motivadas por factores físicos en el lugar de trabajo. En Europa, los accidentes laborales de declaración obligatoria se dan con más frecuencia entre los trabajadores más jóvenes. Este índice desciende con la edad, observándose un ligero aumento en el grupo de 55-64 años. Sin embargo, los accidentes de trabajadores/as mayores son más graves y derivan en un periodo más largo de incapacidad laboral que los de los más jóvenes. Los accidentes mortales en el lugar de trabajo también se dan con más

frecuencia en el grupo de edad de 55-64 años.

Por otro lado, recurrir a formas flexibles de organizar la jornada laboral es otra vía para aumentar la edad de jubilación de los trabajadores de mayor edad. Entre el año 2001 y 2002, el repentino aumento en las tasas de empleo de los trabajadores de edad avanzada en la mayoría de los Estados miembros vino acompañado de una subida considerable de la proporción de trabajadores a tiempo parcial. Entre 1997 y 2002, los trabajos a tiempo parcial representaban la mitad de los puestos de trabajo de nueva creación para los trabajadores de edad avanzada, lo que supuso, en consecuencia, un aumento de la presencia de este grupo en esta modalidad laboral.

Esto indica que las necesidades de la población trabajadora de edad avanzada se pueden satisfacer a través de formas flexibles de organización del trabajo, que permitan una mejor conciliación de la vida familiar y laboral. Jubilarse no debería ser un “acontecimiento que ocurre en un momento” sino como un proceso, de manera que la gente comiencen a ir trabajando progresivamente menos horas. La jubilación / trabajo a tiempo parcial es una opción que merece recibir más atención de lo que se le presta en la actualidad.

En tercer lugar, tanto la prolongación de la vida laboral como la tasa de empleo de la población trabajadora mayor dependen en gran medida de la cualificación que se tenga en formación profesional y complementaria. Existe una relación entre permanecer más tiempo en un empleo remunerado y la oferta de programas formativos. En muchos casos no se saca el máximo partido al potencial de las personas de edad avanzada porque sus cualificaciones no están actualizadas, lo cual

puede compensarse con la formación profesional. La encuesta internacional sobre las competencias de lectura y escritura en los países de la OCDE ofrece unas valiosas cifras a este respecto sobre la vinculación entre la edad, la productividad y la formación profesional y complementaria. La encuesta llega a la conclusión de que las competencias de lectura y escritura son factores importantes que determinan la productividad del trabajador, y que mejoran cuando se aplican en desarrollo práctico del trabajo o se deterioran si no se ejercitan. Esto demuestra que el potencial de productividad de la población trabajadora de mayor edad no se deteriora con la edad en sí misma, sino debido a que sus competencias pueden haberse quedado obsoletas, y esto se puede corregir a través de programas formativos. La formación complementaria permite a los trabajadores actualizar sus cualificaciones y afianzar su puesto en el mercado laboral. A pesar de todo, la realidad es que los trabajadores de edad avanzada se forman mucho menos que otros grupos de edad. La participación de los trabajadores en programas de formación disminuye con la edad, una tendencia que comienza a observarse desde bien temprano en la vida laboral. Con el fin de intensificar la formación complementaria de los trabajadores, esta tendencia descendente debe invertirse desde muy pronto. Solo el aprendizaje a lo largo de la vida (formación continuada) puede preparar de verdad a los trabajadores del futuro hacia el cambio.

La eficiencia profesional de los trabajadores de edad avanzada

Por último, 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 deficitario 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. Por tanto no hay una 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 “empleado mayor” saludable.

Los resultados de pruebas de laboratorio parecen confirmar en principio esta primera declaración y, por tanto, el conocido «modelo deficitario de la edad»:

- Según evaluaciones estadísticas, 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.
- 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.

- 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. Según la diferenciación que hacen Horn y Cattell de la inteligencia «cristalizada» y «fluida», la primera se retiene hasta la tercera edad e incluso aumenta, mientras que la segunda disminuye (véase Lehr 1996). La inteligencia cristalizada es la capacidad de resolver problemas cognitivos familiares y el conocimiento fáctico, mientras que la inteligencia fluida se refiere a la competencia de dominar nuevos tipos de tareas mentales y a la capacidad mental hacia el cambio.

Con todo, estos *resultados de las medidas experimentales de laboratorio* ofrecen poca información respecto al rendimiento *profesional* de trabajadores de edad avanzada concretos (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 las 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 (por ejemplo, con una buena iluminación o 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.

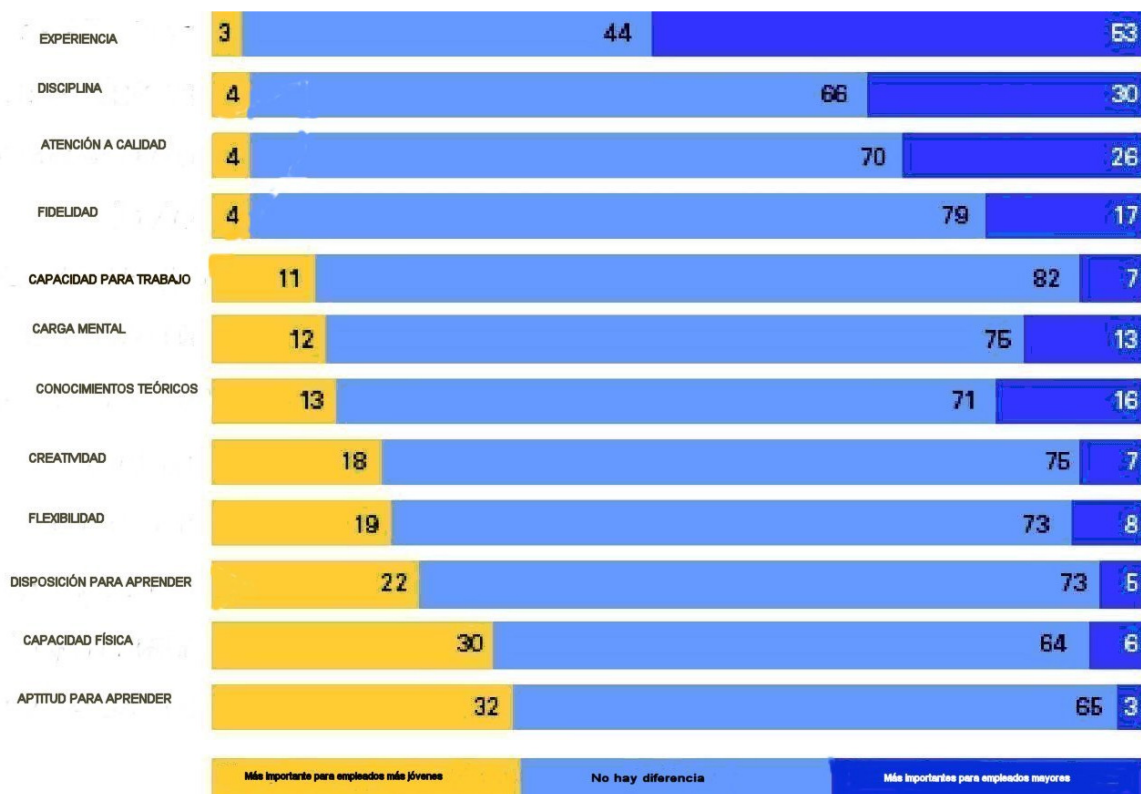
Una explicación del alto rendimiento profesional que muestran los trabajadores mayores puede ser que estos pueden *compensar* cualquier deficiencia en sus competencias individuales con otras en las que sean más sobresalientes. El estudio clásico de Salthouse (1991) llega a la siguiente conclusión: según este estudio, el número de pulsaciones de un mecanógrafo de más de 60 años es significativamente inferior a lo largo de un periodo definido al de otros más jóvenes. Sin embargo, los trabajadores de más edad leen el texto con mayor anticipación, lo que les permite teclear los manuscritos en el mismo tiempo y con la misma calidad que otros trabajadores más jóvenes. También se descubrieron mecanismos de compensación en famosos pianistas de edad avanzada, que compensaban su reducida destreza

locomotriz con la anticipación en los procesos de movimiento (véase Kruse 2000).

Una encuesta representativa del Instituto de Investigación del Empleo y del Mercado Laboral (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, IAB), conocida como panel de trabajo 2002, también llegó a la conclusión de que, *en principio*, los trabajadores de mayor edad no son menos eficientes que otros más jóvenes. En esta encuesta se diferenciaron distintos componentes de la eficiencia profesional. Asimismo, se preguntó a los responsables de recursos humanos cuáles

Desde el punto de vista de los responsables de RR. HH. encuestados, la eficiencia profesional de los trabajadores de mayor edad no es peor que la de sus compañeros más jóvenes (véase Tabla 4). Dos tercios de las personas encuestadas no encontraron diferencias entre los trabajadores de mayor edad y los más jóvenes en todos los aspectos estudiados en relación al rendimiento, salvo en el del «conocimiento empírico». Según resume Brussig (2005): «Los trabajadores de mayor edad no suelen representar ni un grupo especial ni un caso con problemas especiales.»

Tabla 4: La eficiencia de los trabajadores de edad avanzada evaluada por los responsables de RR. HH.



Fuente: IAB-Panel de Trabajo 2002

consideraban que eran los puntos más fuertes de los trabajadores «más jóvenes» y de los de «más de 50 años».

A pesar de ello, hay determinadas características, como el conocimiento empírico, la moral/disciplina del trabajo o la conciencia de calidad, que tienden a considerarse puntos fuertes de los trabajadores de

mayor edad. Por otro lado, elementos del rendimiento como la capacidad de aprender, la habilidad para desenvolverse en situaciones de estrés o las ganas de aprender suelen asignarse a los más jóvenes. Se preguntó a los responsables de RR. HH. qué características consideraban más importantes en sus respectivas empresas, de lo que resultó 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 (moral/disciplina del trabajo y conciencia de calidad) (Bellmann et al. 2003).

En términos generales puede decirse que no es el nivel de rendimiento o funcionamiento lo que cambia con el proceso de envejecimiento, sino el espectro o gama de rendimientos. Muchas competencias como el conocimiento empírico, la práctica, la conciencia de seguridad o destrezas lingüísticas solo se desarrollan con el tiempo; otras, como las relacionadas con la cooperación, la comunicación o la creatividad, es raro que cambien. Por último, hay otras, como la fuerza muscular, la visión y la audición y la agilidad mental que tienden a disminuir.

El cambio en el espectro del rendimiento en el proceso de envejecimiento

La adquisición de experiencia y el aprendizaje requieren su tiempo. Muchas competencias se desarrollan lentamente:

- Práctica, conciencia de calidad, diligencia y precisión en las tareas propias del trabajo de bajo nivel de complejidad

- Conciencia de seguridad, seguridad y salud profesional y fiabilidad
- Conocimientos específicos de la empresa y lealtad a la empresa, motivación
- Competencias lingüísticas y comunicativas
- Opinión y valoración crítica
- Independencia, conciencia de responsabilidad y competencia social
- Capacidad para el pensamiento dispositivo y para aceptar funciones de liderazgo

A lo largo de la vida hay muchas cosas que evolucionan pero que sufren pocos cambios:

- Capacidad de asimilar y procesar la información, conocimientos generales
- Inteligencia y pensamiento sistemático, capacidad de concentrarse
- Intensidad de la memoria a largo plazo
- Acción planificada y orientada a objetivos
- Destrezas de cooperación y comunicación
- Aguante: resistencia a un estrés físico y mental normal
- Creatividad y capacidad para aprender (en condiciones didácticas adaptadas)
- Atención y adaptabilidad a las exigencias de cambio

Se debe decir adiós a muchas cosas y los trabajadores más jóvenes deben tener la oportunidad de hacerse distinguir:

- Fuerza muscular, vista y audición, sentido del tacto, funciones orgánicas
- Fuerza y velocidad
- Agilidad en la asimilación y procesamiento de información relativa a tareas complejas, memoria a corto plazo
- Agilidad mental y adaptabilidad, ganas de tomar riesgos
- Capacidad de abstracción
- Resistencia a un alto nivel de estrés físico y mental continuo

Respecto a los resultados del rendimiento de los trabajadores de mayor edad debe tenerse en cuenta que se trata de puntuaciones medias que en realidad dicen poco de la capacidad individual de trabajo de cada uno de ellos. Según Baltes (2001) las personas de edad avanzada «tienden a diferenciarse más entre sí que con respecto a las personas más jóvenes», lo cual en la vida laboral suele reflejarse en una «polarización de los puestos por edad». Por un lado, hay un número superior a la media de trabajadores de edad avanzada en el grupo de trabajadores cuyo rendimiento en la empresa tiende a considerarse «limitado». Por otro, los trabajadores de edad avanzada están sobrerrepresentados en los principales puestos directivos. Este es el caso de muchas empresas: trabajadores de más de 60 años que ocupan puestos tanto de una alta exigencia cognitiva y elevado prestigio social (por ejemplo, directores ejecutivos, responsables de asociaciones o médicos) como de una menor exigencia intelectual y posición social baja (por ejemplo, conserjes o criados). Las personas de edad avanzada –y esto es

de hecho lo que las diferencia de las personas más jóvenes- ya han cubierto gran parte de su vida personal y laboral. Cómo afectará el envejecimiento en su rendimiento profesional dependerá en gran medida de la trayectoria vital, de la naturaleza y duración de las actividades que desarrollar, del estrés y de los retos sufridos así como de la motivación laboral y del bagaje de aprendizaje de cada una de ellas.

Según esto, los trabajadores de mayor edad que no están expuestos a exigencias acordes con su edad y que, por tanto, son víctimas de un abuso laboral, presentan dificultades en la práctica empresarial. Los factores anteriormente mencionados sobre la eficiencia de los trabajadores de edad avanzada indican que tan importante es cambiar el pensamiento de la gente respecto a la edad y el envejecimiento, con el fin de echar abajo los prejuicios dominantes contra la tercera edad, como crear un clima social en el que no tenga cabida la discriminación por cuestiones de edad en el mundo laboral ni en ninguna otra área.

1.3 En la práctica empresarial se siguen haciendo las cosas de distinta manera

Respecto a la creciente importancia de la población trabajadora de edad avanzada en el futuro, por toda Europa se ha intentado desarrollar 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 20 años planteándose cómo retener el potencial de los trabajadores y desarrollarlo de forma que, por un lado, las empresas puedan disponer de él el máximo tiempo posible y, por otro, los trabajadores

alcancen la edad de jubilación en un estado lo más «intacto» posible (Ilmarinen 2006). Alemania cuenta con experiencia y resultados en este área desde los años noventa, gracias al programa «Diseño del Trabajo Innovador – El Futuro del Trabajo» del Ministerio Federal de Educación e Investigación, en el cual se ha introducido una «fase de transferencia».

Como parte de estas discusiones han surgido una gran variedad de modelos y conceptos que han dado un papel principal a ideas y proyectos sobre la

promoción de la salud en el lugar de trabajo en muchos sentidos. 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)

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 las competencias individuales.
- El estado individual de salud tanto a nivel físico como psíquico.

Todos estos factores causales pueden ser rediseñados y cambiados, y esto es el punto clave de partida para la promoción holística de la salud en el lugar de trabajo. En la práctica empresarial se exige por tanto una gestión a nivel de la organización y RR. HH. que incorpore el factor de la edad y que combine e integre los cuatro factores causales y las medidas de promoción de la salud en el lugar de trabajo. En este contexto hablamos de nuevos conceptos y de un cambio de paradigma desde una política de Recursos Humanos reactiva; esto es orientada a los trabajadores más mayores, hasta otra centrada en la prevención y en una acción neutral respecto a la edad, centrada en las trayectorias personales y profesionales. El anterior enfoque unilateral centrado en los «jóvenes» o en la «juventud» está obsoleto, además de causar

problemas a las empresas por los cambios demográficos que se están experimentando. En consecuencia, las empresas deben intentar contar con una mezcla de edades «sana» y mantenerla. Para ello, la gestión a nivel de la organización y de RR. HH. deberá enfrentarse a nuevos retos, por ejemplo, será indispensable prever una orientación a largo plazo o contar con marcos de planificación más largos (de 5 a 10 años en lugar de los anteriores, que eran de 1 a 2 años) con el fin de poder desarrollar e introducir una política laboral y de personal que incorpore el factor de la edad.

Si se comparan los conocimientos adquiridos a través de los numerosos o de algunos de los modelos científicos y prácticos mencionados anteriormente con la realidad general de las empresas, se puede apreciar una notable discrepancia. Por ejemplo, el estudio y puesta en práctica de las llamadas «empresas ejemplares» a través de proyectos modelo y de actividades en red han sido objeto de una gran demanda en los últimos 10 años. En la práctica empresarial –y esto lo remarcan casi todos los expertos- se ha demostrado que la difusión de los conceptos, herramientas y «modelos de buena práctica» disponibles deja mucho que desear. En términos generales, los trabajadores de edad avanzada no reciben la atención necesaria para vencer los problemas asociados al cambio demográfico como parte de la política organizacional y de la promoción de la salud en el lugar de trabajo. Existen grandes diferencias en ciertos temas, la visión del problema y las ganas de actuar de la gran mayoría de las empresas, por un lado, y el conocimiento científico y político y las declaraciones de intenciones, por otro. De las tres estrategias a nivel corporativo para relacionarse con los trabajadores de edad avanzada (diseño de carrera, diseño del trabajo y externalización), la última sigue siendo la más

aclamada aun cuando en los últimos años la elección de la estrategia en base al coste está cambiando lentamente a favor de nuevas inversiones en el diseño de los puestos de trabajo y en el capital humano. Estas diferencias son bastante normales si solo duran un tiempo. La cuestión es cuánto tiempo puede durar esta demora si no se toman las medidas adecuadas para llevar a cabo innovaciones efectivas y necesarias a largo

plazo (la palabra clave es: competitividad). Es necesario seguir difundiendo y poniendo en práctica estrategias de desarrollo organizacional y de personal así como de promoción de la salud en el lugar de trabajo, cuyo éxito ya ha sido demostrado, que incorpore la situación del envejecimiento de la población trabajadora.

Parte II: Qué pueden hacer las empresas

El envejecimiento de la población trabajadora no debe verse como un problema y mucho menos como una catástrofe. El cambio en la estructura de edad puede generar nuevas oportunidades además de un desarrollo positivo para la empresa. Esta previsión es lógica cuando el trabajo en una empresa implica uso de cualificaciones y variedad, al tiempo que los trabajadores no están desbordados, se sienten comprometidos y cuentan con un alto nivel de cualificaciones. En tales casos puede decirse que la experiencia de los trabajadores de mayor edad y su mayor disponibilidad, dado que se prolongará su vida laboral, forman una base sólida para que la productividad y las innovaciones se desarrollen por buen camino.

Los cambios demográficos, por su parte, también pueden plantear grandes dificultades, siendo diferentes entre una empresa y otra la magnitud y la previsión que se tenga de ellas. El riesgo de aumentar los problemas de salud entre el personal de edad avanzada es mayor en las áreas de actividad donde el trabajo a desarrollar es unilateral o se requiere una elevada exigencia física. Por el contrario, en las áreas de actividad donde se exige un alto rendimiento y eficiencia a nivel cognitivo y psíquico, el hecho de contar con una alta proporción de trabajadores de edad avanzada puede suponer grandes problemas de cualificación y motivación. Por esta razón es importante que las empresas en primer lugar empiecen a analizar su situación inicial con relación a la estructura de la edad. Los aspectos claves a tener en cuenta son:

1. ¿Cómo evolucionará la estructura de la edad en la empresa en los próximos años?

2. ¿Qué problemas han surgido ya en relación con los trabajadores de edad avanzada? ¿qué problemas se espera tener en el futuro?
3. ¿Cómo se puede mantener y promover la capacidad laboral y las posibilidades de empleabilidad de los trabajadores de edad avanzada?

Existen diferentes planes de acción así como una gran cantidad de herramientas para promover la salud, las titulaciones o especialización, la motivación y, por tanto, la capacidad laboral y la empleabilidad de los trabajadores de edad avanzada en una empresa, tanta ahora como de cara al futuro. Saber qué método será más adecuado y viable en una determinada empresa y en sus trabajadores dependerá de las condiciones iniciales de esa empresa y de las tareas específicas que realice el personal.

Las prácticas de algunas empresas, que ya han sido documentadas como «modelos de buenas prácticas», pueden ser de gran ayuda para aquellas empresas que vayan a empezar su análisis de los aspectos relacionados con “el envejecimiento” El procedimiento a seguir y las herramientas concretas a utilizar se elegirán asumiendo que los problemas son comparables. Hay que decir que no es aconsejable ni posible hacer una transferencia de los modelos «de uno a uno» ya que, después de todo, cada empresa debe desarrollar su propio concepto específico para manejarse con el proceso del envejecimiento del personal.

En los siguientes capítulos se presentan diferentes procedimientos y conceptos para promover un

envejecimiento saludable y activo en las empresas, así como una serie de herramientas cuya eficacia ha quedado demostrada con el paso del tiempo:

- El Capítulo 1 describe las herramientas para analizar la situación inicial de la empresa e identificar la necesidad de actuar desarrollando alguna medida.
- El Capítulo 2 plantea diferentes métodos para entrar en acción y organizar la estructura del trabajo y del personal teniendo en cuenta el factor de la edad y el envejecimiento.
- El Capítulo 3 muestra, a través del ejemplo concreto de una empresa, que es aconsejable y positivo de cara a desarrollar una estrategia «integradora» que englobe varias medidas interrelacionadas para poder conseguir una promoción efectiva y duradera de la capacidad laboral y la empleabilidad de los trabajadores.

1. Instrumentos para un envejecimiento saludable y activo

A continuación se presentan cuatro herramientas para analizar la situación inicial de la empresa e identificar la necesidad de tomar alguna medida:

- El análisis de la *estructura de la edad* refleja 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 Recursos Humanos en la empresa relacionados con los cambios en la estructura de edad de sus trabajadores/as.
- La *lista de verificación para identificar la necesidad de tomar alguna medida respecto a la estructura de la edad* se centra en las condiciones laborales y de empleo en la empresa. Tomando como base la política de personal que se pretende implantar, se deben analizar 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.

- El *concepto de taller de trabajo «Calidad de Trabajo – Hacia una Jubilación Saludable»* se basa en la sensibilización y en la puesta en común de experiencias de un grupo. Los temas que se tratan incluyen las razones por las que hay dificultades para “trabajar con una edad avanzada “en la empresa y qué medidas se pueden tomar para resolver estos problemas.

Estas cuatro herramientas representan una selección. Con todo, existen otros muchos procedimientos y herramientas que pueden utilizarse como alternativa o de apoyo. También se puede obtener una información muy valiosa sobre los problemas que genera la edad, la necesidad del cambio y los planes de acción más convenientes a partir del análisis diferenciado por edades de la organización del personal y del nivel de sus cualificaciones o de charlas formales e informales con los trabajadores de mayor edad o con trabajadores cualificados y ejecutivos.

1.1 Análisis de la estructura de la edad

La estructura de la edad de la población activa en la mayoría de los países se caracteriza por el hecho de que hay 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. Es por ello por lo que muchas empresas han «comprimido» las estructuras de edad. No obstante, la estructura de edad de una empresa concreta también puede

centrarse en «edades más jóvenes» y «en los de mayor edad» o incluso equilibrarse, en oposición a la tendencia general. La estructura del personal en términos de la edad depende, por ejemplo, de los procesos de selección y movimiento de personal que haya en las empresas, de la antigüedad y del tamaño de las empresas, de la rama industrial a la que pertenezcan y de la región en la que estén ubicadas, de la edad habitual de jubilación de los

trabajadores de mayor edad o de la situación económica.

El análisis específico de la estructura de la edad en la empresa puede servir de trampolín para poder examinar la «cuestión de la edad» con mayor precisión dentro de la empresa. El análisis de la estructura de la edad, aunque se basa en la situación actual, también ofrece una previsión de cara al futuro:

- Los *datos de la estructura actual de la edad* se extraen 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.

El análisis de la estructura de la edad ofrece información. Sin embargo, genera sobre todo cuestiones. Los datos procesados no revelan nada por sí solos respecto a los actuales o posibles problemas asociados al personal, sino que deben interpretarse en relación con el trabajo y sus exigencias así como respecto a la política de personal y la planificación en la empresa. Contar con un gran número de trabajadores de edad avanzada no implica lo mismo para una sección de

montaje de coches o un taller de fundición que para un departamento de nóminas o un centro de educación para adultos. Como el análisis de la estructura de la edad también se centra en la situación futura del personal, puede funcionar como un sistema anticipado de alerta que identifique desde una fase temprana, por ejemplo, necesidades de cualificación, la inminencia de “cuellos de botella” del personal o la necesidad de planificar la sucesión de los trabajadores de mayor edad que están próximos a jubilarse.

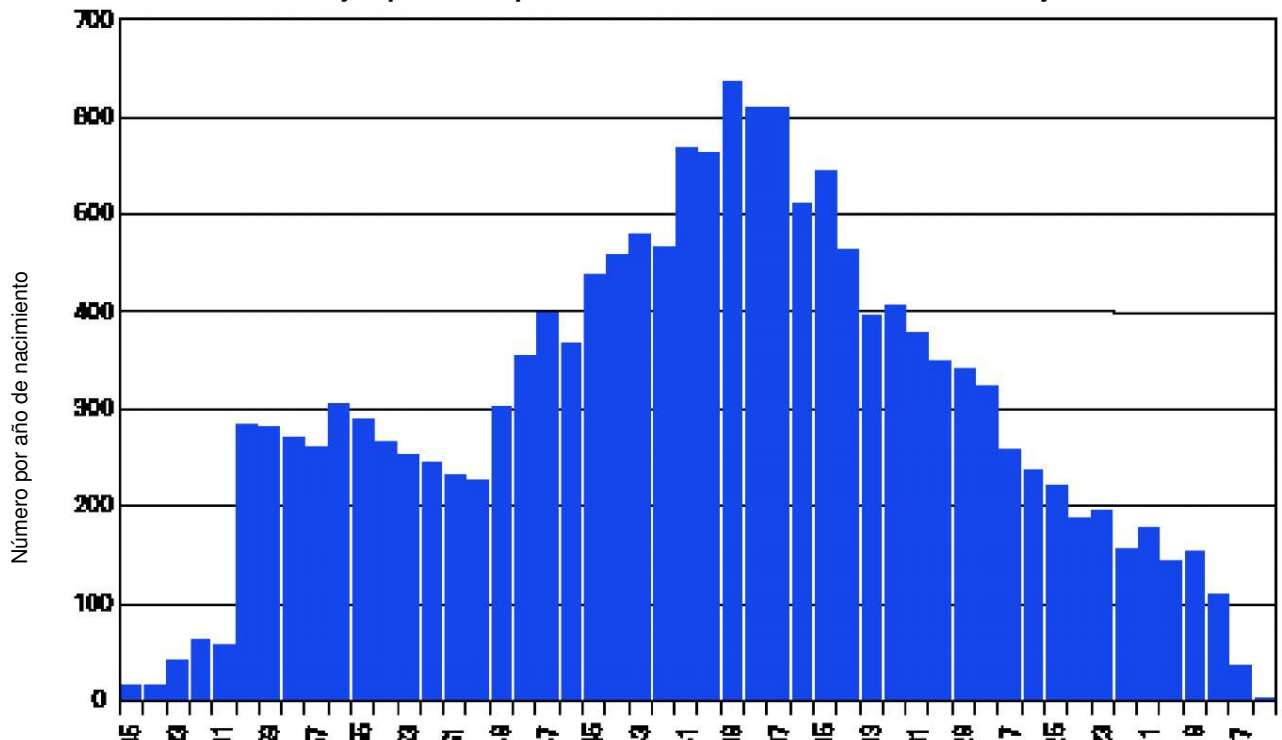
El análisis de la estructura de la edad incluye simplemente la *edad cronológica de los trabajadores*. Si alguien está «mayor» a los 52, 65 o 70 años o los demás lo consideran una «persona de edad avanzada» es una cuestión de valoración. Esta valoración no es nada establecido, sino que, más bien al contrario, es muy variable. Respecto a diferentes personas que tengan la misma edad cronológica, esta valoración será distinta, dependiendo del entorno en el que vivan. Aparte de la inequívoca edad cronológica, también se habla de la *edad biológica*, la cual describe el estado físico o mental real (valoración médico fisiológica), *edad social* (valoración social) y *edad percibida* (valoración personal).

Cálculo y presentación de la estructura real de la edad

El primer paso en el análisis es examinar la estructura real de la edad del personal en su conjunto. Aquí, el número de trabajadores puede mostrarse por año de nacimiento o de forma acorde con otros grupos de edad creados previamente (por ejemplo, «menores de 20 años», «entre 20 y 24 años», «entre 25 y 29 años», etc.). En las grandes y medianas empresas no es conveniente calcular cifras absolutas sino porcentajes para de esa forma poder comparar los datos de diferentes años o

entre diferentes departamentos. Otro valor comparable es el de la edad media (por lo general, la *edad media aritmética*).

Tabla 5: Ejemplo de Empresa: Estructura de la Edad de los Trabajadores



Si se presentan los datos en un gráfico de barras, se puede ver qué grupos de edad dominan en la empresa, cuáles tienden a estar subrepresentados y si todos los cohortes de edad están representados de manera apreciable.

Los datos de la estructura de la edad dan indicaciones de los posibles retos del departamento de personal, que solo se pueden valorar con exactitud al hilo de otras circunstancias y desarrollos de la empresa. Si la estructura de edad muestra frecuencias apreciables de determinados grupos de edad, se pueden formular algunas preguntas que deberá responder el departamento de personal, entre ellas:

- Si predominan los trabajadores de edad avanzada (estructura de edad centrada en los trabajadores de edad avanzada):
 - ¿Se conoce la fecha probable de jubilación de los trabajadores?
 - ¿Hay alguna amenaza de “cuellos de botella” del personal o de pérdida de

experiencia a causa de la marcha de estos trabajadores?

- ¿Cuenta la empresa con algún procedimiento para la transferencia anticipada y sistemática de conocimientos (por ejemplo, modelos de sucesión y de Tutorización)?
- ¿Plantean con frecuencia estos trabajadores problemas en relación con la salud, las cualificaciones o la organización del personal?
- Si predominan los trabajadores de mediana edad (estructura de edad centrada en los trabajadores de mediana edad):
 - ¿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?
 - ¿Empezará su jubilación a una edad posterior de la establecida en la actualidad?

- ¿Cómo se puede promover la capacidad laboral y el rendimiento de este gran grupo de edad de forma que sea posible evitar disminuciones en el rendimiento a medida que van cumpliendo años?

Es revelador, sobre todo en las grandes empresas, evaluar por separado la estructura de la edad en puestos y ubicaciones concretas, en determinados departamentos o por grupos de trabajadores (por ejemplo, trabajadores industriales y asalariados, ejecutivos) o compararlos según su estructura de edad. Esto permitirá ver si existen determinadas áreas en la empresa con una edad media

especialmente alta entre los trabajadores. De nuevo aquí surgen ciertas preguntas a las que debe darse respuesta, por ejemplo:

- ¿Hay una edad media más alta en determinadas áreas de la empresa especialmente problemáticas respecto a las exigencias laborales que se requieren?
- ¿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?

Procedimiento para analizar la estructura real de la edad

1. Definición de las unidades a examinar:

- toda la empresa
- determinadas áreas, departamentos o ubicaciones de la empresa
- grupos seleccionados de trabajadores o funciones (por ejemplo, ejecutivos, trabajadores industriales/asalariados, grupos con diferentes cualificaciones)

2. Cálculo y presentación:

- suma del número de trabajadores por año de nacimiento o asignación a los distintos intervalos de edad creados (grupos que engloben 5 o 10 años); en caso necesario, adaptación de los grupos al sistema estadístico existente de RR. HH.)
- cálculo de los porcentajes
- cálculo de la edad media
- presentación: en tablas o gráficos (gráficos de barras o diagramas)

3. Interpretación de los resultados:

- comparación de los resultados de las distintas unidades de análisis (áreas de la empresa, grupos de trabajadores)
- en caso necesario, comparación de la estructura de edad y medias con los datos comparables de esa rama industrial o sector laboral concreto
- conclusiones y discusiones de los posibles problemas en materia del personal

Previsión de la estructura de edad

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.

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 son:

■ **Volumen del personal**

¿Se puede asumir un volumen de personal altamente constante? ¿O quizá tenderá a aumentar o disminuir? ¿Cuál será entonces la cifra probable?

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?

¿Cuánto personal hay en prácticas y cómo evolucionará el índice de formación? ¿Se contratará a todo el personal en prácticas?

¿Cuál será la posible distribución de la edad en las nuevas contrataciones?

■ **Movimiento del 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**

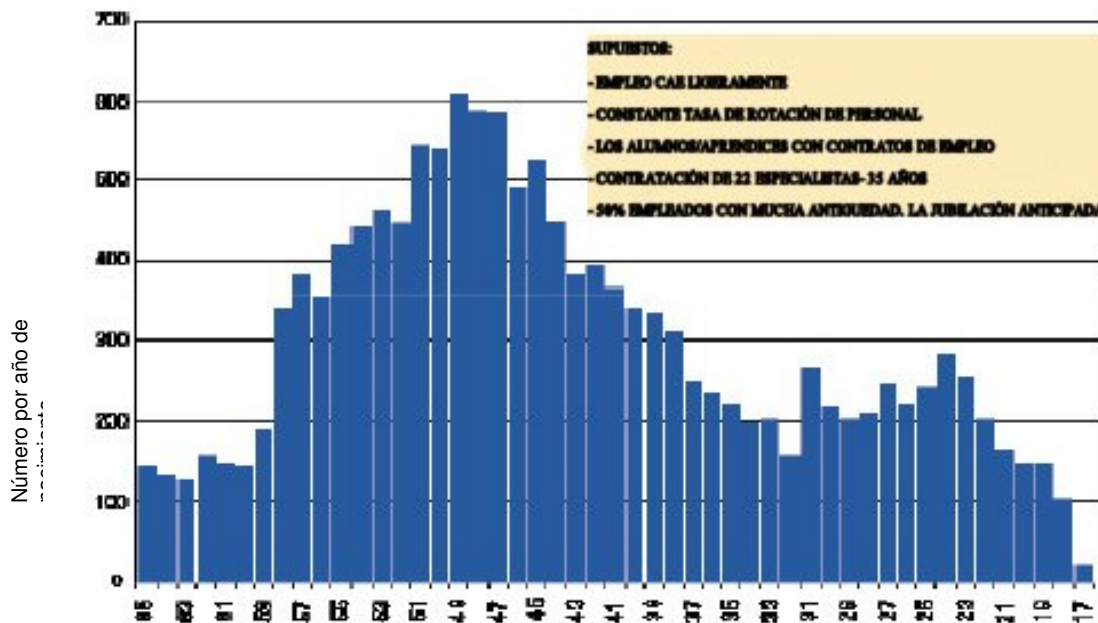
¿A qué edad abandonarán la empresa los trabajadores de mayor edad en el futuro?

¿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.

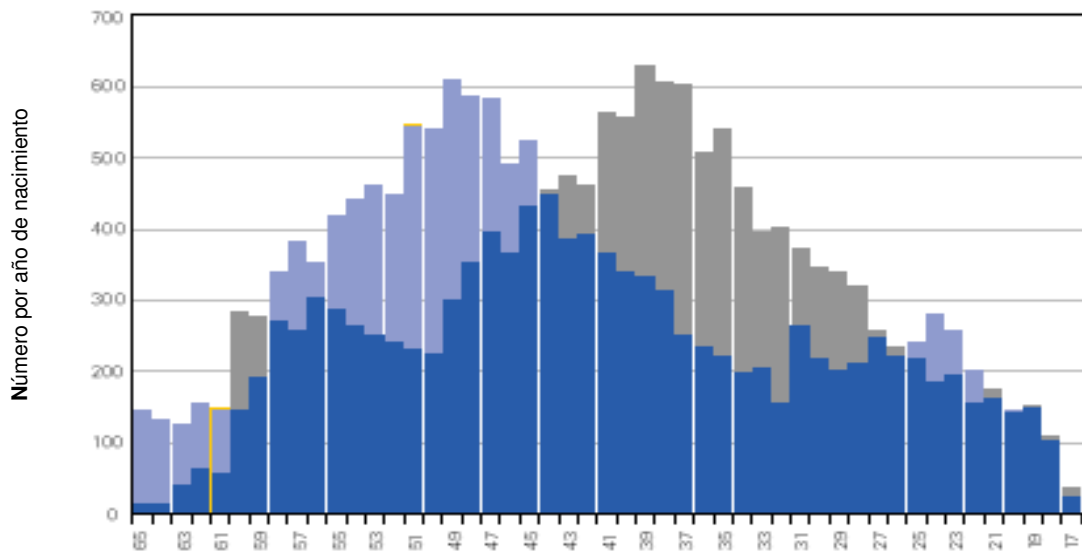
Para hacer la previsión es conveniente seleccionar un periodo de entre cinco y diez años. Este periodo no debe alargarse más en el futuro de forma que sea posible hacer suposiciones realistas. Sin embargo, también hay que dirigir la mirada lo suficientemente lejos como para poder reflejar grandes cambios.

Tabla 6: Ejemplo de Empresa: Previsión de la estructura de edad para el año 2014



Para el cálculo y la presentación de la futura estructura de edad, se debe proceder de la misma manera que para la estructura actual de edad con el fin de poder permitir una comparabilidad directa entre los datos.

Tabla 7: Ejemplo de Empresa: Comparación de las estructuras de edad 2004–



2014

La comparación de la estructuras de edad actual y futura mostrará si el personal tenderá a ser más joven o si por el contrario será de mayor edad y el grado en que se espera que esto ocurra. Se harán evidentes la brecha y desviaciones entre los grupos de edad de la actualidad y el futuro, debiéndose examinar sus problemas. Los aumentos importantes de determinados grupos de edad pueden sugerir posibles problemas en el futuro en relación con el personal.

Si la previsión refleja, lo cual suele ser el caso, una evolución de una estructura de edad basada en trabajadores de mediana edad a otra más centrada en personal de edad avanzada, se deben plantear y responder las siguientes preguntas:

- La creciente proporción de trabajadores de mayor edad, ¿revela riesgos de un mayor ausentismo, una subida en el índice de trabajadores con «capacidades limitadas», escasez de determinadas cualificaciones o limitaciones en la flexibilidad de la organización del personal?
- ¿Qué puede hacerse hoy para mantener y promover la eficiencia y las aptitudes innovadoras de los futuros trabajadores de mayor edad?
- ¿Se espera una gran pérdida de conocimientos técnicos si los trabajadores nacidos en años con un alto índice de natalidad se jubilan en masa? ¿Qué medida se puede adoptar con tiempo para contrarrestar esto?
- Con el fin de no permitir que surjan «vacíos de edad» y poder equilibrar la estructura de edad, ¿se debe contratar únicamente a trabajadores jóvenes o a más personal en prácticas más allá de las necesidades reales de contratación de personal?

El objetivo de la previsión es alertar de los posibles problemas que puede haber en el futuro respecto al personal en base a unos datos reales, y desarrollar estrategias para controlar el cambio en la estructura de edad antes de que se convierta en un problema para la empresa.

Procedimiento para predecir la estructura de edad

1. Punto de partida: datos de la estructura actual de la edad
2. Cálculo y presentación:
 - Definición de las variables (evolución del empleo, contratación, movimiento del personal, jubilación)
 - Previsión de los datos de la estructura actual de la edad en base a suposiciones (si es necesario, desarrollo de distintos escenarios con distintos parámetros)
 - Presentación: en tablas o gráficos (gráficos de barras o diagramas), haciendo una comparación con la estructura actual de la edad
3. Interpretación de los resultados
 - Comparación de la estructura actual de la edad con la estructura prevista para el futuro
 - Identificación de posibles problemas de personal en el futuro
 - Desarrollo de estrategias para solucionar los problemas

Otras observaciones

En este capítulo se ha presentado un método fácil de utilizar y de aplicación general para analizar la estructura de edad de una empresa. Muchas empresas han desarrollado su propio procedimiento con el que obtener la información sobre la estructura de edad que consideran más relevante. Las herramientas desarrolladas en las propias empresas tienen grandes ventajas: responden a aspectos específicos de interés y

tienen en cuenta peculiaridades propias de la empresa, no funcionando por tanto de forma sistemática como lo hacen otras herramientas más generales. Si una empresa busca ayuda externa para realizar el análisis de la estructura de la edad, hay que decir que existen numerosos manuales y posibilidades de orientación especializada en esta materia. Entre las herramientas desarrolladas también se encuentran versiones PED.

1.2 Lista de verificación para identificar la necesidad de tomar alguna medida respecto a la estructura de la edad

La lista de verificación para identificar la necesidad de tomar alguna medida respecto a la estructura de la edad se centra 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

La lista de verificación es una herramienta de autoevaluación. Pueden utilizarla los responsables de recursos humanos 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 otra parte, esta lista de verificación también puede utilizarse en un taller de trabajo dentro de la empresa con vistas a realizar un análisis conjunto de las debilidades y fortalezas.

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», las cuales incluyen una selección de preguntas clave. La versión que se presenta a continuación procede 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), el cual revisaron ligeramente los autores de este informe.

Tras la lista de verificación se ofrece una «Verificación Rápida». También se hace referencia a dos variantes online.

Lista de verificación para detectar las necesidades de la compañía de tomar medidas en relación con la estructura de edad

Notas sobre el uso de esta lista de verificación

Una vez contestada la lista de verificación, se debe prestar atención a las respuestas que se han dado:

- Las respuestas en las **áreas de color amarillo** se refieren, por un lado, a los riesgos y, por otro, a las posibles formas de abordar los cambios en la estructura de la edad que hasta ahora no se han puesto en práctica en la empresa. Aquí es recomendable estudiar minuciosamente las preguntas con el fin de decidir si es conveniente y factible emprender esas medidas y estrategias en la empresa en el futuro.
- Las respuestas en las **áreas de color azul** se refieren sencillamente a los métodos que ya se han puesto en práctica en la empresa. Aquí es recomendable garantizar que estas estrategias se sigan aplicando en el futuro o incluso fortalecerlas si hace falta.

Selección y contratación de personal

Cada vez encontramos menos especialistas jóvenes.

sí

no

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.

sí

no

Al seleccionar y contratar personal en nuestra empresa, tenemos en cuenta ciertos límites de edad.

sí

no

En nuestra empresa también seleccionamos y contratamos a candidatos de edad avanzada.

sí

no

Anunciamos los puestos vacantes de forma que los trabajadores cualificados de edad avanzada también puedan presentar su candidatura.

sí

no

En los cursos de formación complementaria que tienen lugar en la empresa se utilizan métodos didácticos válidos para los trabajadores adultos de mayor edad.

sí

no

Nuestros trabajadores de mediana y avanzada edad dominan las nuevas tecnologías tanto como los más jóvenes.

sí

no

Contamos con información suficiente sobre las necesidades futuras de cualificación en la empresa así como de las posibles necesidades de cualificación entre los trabajadores.

sí

Organización del trabajo

los programas de formación complementaria.

no

En algunos casos el trabajo se organiza en nuestra empresa en turnos (turnos de noche o alternativos).

sí

Permitimos a los trabajadores de más edad que, tras llevar años haciendo turnos nocturnos, dejen de trabajar por turnos.

no

sí

sí

no

no

Los trabajadores de nuestra empresa suelen trabajar en grupos o en equipos.

sí

no

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.

sí

no

El despliegue de los trabajadores de mayor edad es igual al de los más jóvenes.

sí

sí

no

Planes de perfeccionamiento del personal

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.

sí

no

Apoyamos la estrategia de nuestros trabajadores de planificar con ahínco sus futuras carreras, dándoles todo nuestro respaldo en este sentido.

sí

sí

no

Llevamos a cabo programas de desarrollo para todos los trabajadores, también para los de «más de 50 años».

sí

no

no

Definimos áreas de trabajo incorporando el factor de la edad y las utilizamos selectivamente para organizar a nuestros trabajadores de mayor edad.

sí

no

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.

sí

no

no

Nos aseguramos de que nuestros trabajadores no realicen un trabajo rutinario durante periodos prolongados de tiempo (10 años o más).

sí

no

no

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.

sí

no

no

Promoción e integración de la salud en el lugar de trabajo

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).

sí

no

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).

no

sí

no

Organizamos los trabajos por turnos de tal forma que tengan el menor impacto posible sobre

sí

la salud (planificación de las secuencias de los turnos, ubicación, duración y distribución del horario respetando los criterios de salud).

 no

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.

 sí

 no

Contamos con información suficiente sobre el estado de salud de los trabajadores y sobre posibles métodos para promover la salud en la empresa.

 sí

 no

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).

 sí

 no

Transferencia de conocimientos técnicos

Discutimos con nuestros trabajadores próximos a la jubilación cuándo y de qué manera quieren decir adiós a la empresa.

 sí

 no

Nuestros trabajadores de mayor edad cuentan con conocimientos (empíricos) específicos que resultan esenciales para mantener los procesos de trabajo de la empresa.

 sí

 no

Formamos específicamente grupos de trabajo de edades mixtas con el fin de promover el intercambio de conocimientos entre las generaciones.

 sí

 no

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).

 sí

 no

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.

 sí

 no

Organización de la jornada laboral

Ofrecemos a nuestros trabajadores diferentes modelos de horario de trabajo (por ejemplo, a tiempo parcial, tiempo libre en bloque, reparto compartido de las tareas).

 sí

 no

Permitimos a nuestros trabajadores que se organicen su horario de trabajo con flexibilidad.

 sí

 no

Ofrecemos a nuestros trabajadores la posibilidad de que se organicen el horario de trabajo a largo plazo.

 sí

 no

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».

 sí

 no

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).

 sí

 no

Cultura corporativa

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.

 sí

 no

Nos aseguramos de que tanto el trabajo de los trabajadores de mayor edad como el de los más jóvenes sea reconocido y respetado.

 sí

 no

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.

 sí

 no

Nuestros ejecutivos y representantes de personal ya han estudiado en detalle la cuestión de «la edad y el envejecimiento del personal».

 sí

 no

Hemos desarrollado unas pautas corporativas para una política de personal intergeneracional.

 sí

 no

En nuestra empresa se discuten y promueven conceptos sobre la diversidad.

 sí

 no

Verificación Rápida de una política de personal orientada al futuro

	Tiende a aplicarse	No tiende a aplicarse
La estructura de edad en tu empresa está compuesta por la misma proporción de trabajadores jóvenes, de mediana y de avanzada edad.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las actividades a desarrollar en el trabajo están diseñadas para que todos los trabajadores puedan llevarlas a cabo hasta la edad de 65 años.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los trabajadores participan activamente en el diseño de sus condiciones de trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La empresa no tiene problemas a la hora de formar o contratar a un número suficiente de trabajadores jóvenes cualificados.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A todos los trabajadores –también a los de mayor edad- se les da la oportunidad de obtener cualificaciones y aumentar sus competencias.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se promueve de forma sistemática el intercambio de conocimientos entre los trabajadores de mayor edad, los más experimentados y los más jóvenes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A todos los trabajadores se les ofrecen previsiones de desarrollo profesional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

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 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 autoverificación como parte de un proyecto conjunto llamado «arbeit & alter» (trabajo y edad avanzada):

► www.arbeitundalter.at

«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

1.3 Índice de Capacidad Laboral (ICL)

El Índice de Capacidad Laboral 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.

Esta herramienta también incluye un cuestionario a modo de autoevaluación. Aquí, sin embargo, la atención no se centra en la política laboral y de personal, sino en los trabajadores y en su capacidad laboral según la evalúan ellos mismos. A partir de las valoraciones de los propios trabajadores, se analiza si las limitaciones en su capacidad laboral son inminentes de cara al futuro y qué medidas son necesarias 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 ausentismo 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. Por otro lado, también puede utilizarse como herramienta de análisis para toda la empresa en su conjunto o para todo el personal de una empresa. Ofrece la posibilidad de comparar

distintos departamentos o áreas de una empresa así como grupos individuales de trabajadores y grupos de edad según sus valores ICL. De esta forma, se hará evidente para qué trabajadores o grupos de trabajadores será necesaria una atención médica específica en salud laboral. También se podrá 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. El tiempo que se necesita para rellenar el cuestionario oscila entre 10 y 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.

Índice de Capacidad Laboral

1. Capacidad laboral actual comparada con el mejor momento de estado de salud

Asumiendo que tu capacidad laboral en tu mejor estado de salud tuviera un valor de 10 puntos, ¿cuántos puntos darías a tu capacidad laboral actual? (0 significa que actualmente no puedes trabajar de ninguna manera)

totalmente
incapacitado para
trabajar



capacidad
laboral
actual

2. Capacidad laboral respecto a las exigencias del trabajo

¿Cómo evalúas tu capacidad laboral actual respecto a las exigencias físicas de tu trabajo?

muy buena	5
bastante buena	4
regular	3
bastante mala	2
muy mala	1

¿Cómo evalúas tu capacidad laboral actual respecto a las exigencias psíquicas de tu trabajo?

muy buena	5
bastante buena	4
regular	3
bastante mala	2
muy mala	1

3. Número de enfermedades diagnosticadas por un médico

Marca en la siguiente lista las enfermedades o lesiones que has sufrido. Indica también si un médico ha diagnosticado o tratado estas enfermedades. Para cada enfermedad se pueden señalar las 2, 1 o ninguna de las alternativas que se ofrecen.

		Sí, en mi propia opinión	Sí, diagnóstico médico
Lesiones por accidente			
01	espalda	2	1
02	brazo/mano	2	1
03	pierna/pie	2	1
04	otras partes del cuerpo, ¿dónde y qué tipo de lesión?	2	1
Enfermedades musculoesqueléticas			
05	trastorno en la parte superior de la espalda	2	1
06	trastorno en la parte inferior de la espalda, episodios repetidos de dolor	2	1
07	(ciática) dolor que irradia de la espalda a la pierna	2	1
08	trastorno musculoesquelético en las extremidades (manos, pies), episodios repetidos de dolor	2	1
09	artritis reumatoide	2	1
10	otras enfermedades musculoesqueléticas, ¿cuáles?	2	1
Enfermedades cardiovasculares			
11	hipertensión (hipertensión arterial)	2	1
12	enfermedades coronarias, dolor torácico durante ejercicio (angina de pecho)	2	1
13	trombosis coronaria, infarto de miocardio	2	1
14	insuficiencia cardíaca	2	1
15	otras enfermedades cardiovasculares, ¿cuáles?	2	1
Enfermedades respiratoria			
16	infecciones repetidas de las vías respiratorias (también amigdalitis, sinusitis aguda, bronquitis aguda)	2	1
17	bronquitis crónica	2	1
18	sinusitis crónica	2	1
19	asma bronquial	2	1
20	enfisema	2	1
90	tuberculosis pulmonar	2	1
22	otras enfermedades respiratorias, ¿cuáles?	2	1
Trastorno psíquicos			
23	enfermedades mentales o problemas psíquicos (por ejemplo, depresión severa, trastornos psíquicos)	2	1
24	trastornos o problemas psíquicos leves (por ejemplo, depresión leve, tensión, ansiedad, insomnio)	2	1
Enfermedades neurológicas y sensoriales			
25	problemas o lesiones auditivos	2	1
26	enfermedades o lesiones del ojo (distintas del error refractivo)	2	1
27	enfermedades neurológicas (por ejemplo, ictus, neuralgia, migraña, epilepsia)	2	1
28	otras enfermedades neurológicas o sensoriales, ¿cuáles?	2	1
Enfermedades digestivas			
29	cálculos biliares o enfermedades de la vesícula biliar	2	1
30	enfermedades hepáticas o pancreáticas	2	1
31	Úlceras gástricas o duodenales	2	1
32	gastritis o irritaciones duodenales	2	1
33	Irritaciones de colón, colitis	2	1
34	Otras enfermedades digestivas, ¿cuáles?	2	1
Enfermedades genitourinarias			
35	Infecciones de las vías urinarias	2	1
36	Enfermedades renales	2	1
37	Enfermedades genitales (por ejemplo, infecciones de la trompa uterina en las mujeres o infecciones de la próstata en los hombres)	2	1
38	Otras enfermedades genitourinarias	2	1
Enfermedades cutáneas			

39	Erupciones alérgicas, eczemas	2	1
40	Otras erupciones, ¿cuáles?	2	1
41	Otras enfermedades cutáneas, ¿cuáles?	2	1
Tumores			
42	Tumores benignos	2	1
43	Tumores malignos (cáncer), ¿dónde?	2	1
Enfermedades endocrinas y metabólicas			
44	Obesidad	2	1
45	Diabetes	2	1
46	Bocio u otras enfermedades tiroideas	2	1
47	Otras enfermedades endocrinas o metabólicas, ¿cuáles?	2	1
Hemopatías			
48	Anemias	2	1
49	Otras hemopatías, ¿cuáles?	2	1
Defectos congénitos			
50	Defectos congénitos, ¿cuáles?	2	1
Otros trastornos o enfermedades			
51	¿cuáles?	2	1

4. Incapacidad laboral estimada por enfermedad

¿Tu enfermedad o lesión te impide realizar con normalidad tu trabajo actual? En caso necesario, marca más de una alternativa.

No tengo ningún impedimento / No padezco ninguna enfermedad	6
Aunque puedo realizar mi trabajo, en la práctica me provoca algunos síntomas	5
Algunas veces tengo que reducir el ritmo o cambiar el método de trabajo	4
A menudo tengo que reducir el ritmo o cambiar el método de trabajo	3
Debido a mi enfermedad, solo me veo capaz de realizar un trabajo a tiempo parcial	2
En mi opinión, me encuentro totalmente incapacitado para trabajar	1

5. Baja por enfermedad en el último año (12 meses)

¿Cuántos días completos has estado de baja por algún problema de salud (enfermedad, atención sanitaria o examen médico) en el último año (12 meses)?

Ninguno	5
como mucho, 9 días	4
10 - 24 días	3
25 - 99 días	2
100 - 365 días	1

6. Pronóstico propio de la capacidad laboral para los próximos dos años

Teniendo en cuenta tu estado de salud, ¿crees que podrás realizar tu trabajo actual en **los próximos dos años**?

poco probable	1
no estoy seguro/a	4
relativamente probable	7

7. Recursos mentales

¿Has podido disfrutar recientemente de tus actividades diarias rutinarias?

a menudo	4
de vez en cuando	3
alguna vez	2
rara vez	1
nunca	0

¿Te has sentido recientemente activo y en alerta?

a menudo	4
de vez en cuando	3
alguna vez	2
rara vez	1
nunca	0

¿Te has sentido recientemente lleno de esperanza sobre el futuro?

continuamente	4
de vez en cuando	3
alguna vez	2

rara vez	1
nunca	0

Consentimiento informado (promoción y mantenimiento de la capacidad laboral en general)

¿Das tu consentimiento para incluir un resumen de los datos anteriores así como del resultado del índice de capacidad laboral en tus registros sanitarios?

- Sí
- No

Firma

Fuente: Tuomi et al, 2006

Cómo hacer la evaluación

La cumplimentación del cuestionario da como resultado una cifra o valor entre 7 y 49. Esta cifra describe la capacidad laboral actual de los encuestados, a la vez que permite predecir los riesgos sobre la salud. Un valor alto es indicativo de una buena capacidad laboral, mientras que un valor bajo refleja una capacidad laboral insatisfactoria o en peligro. En función de este resultado se recomendará mantener, respaldar, mejorar o restablecer la capacidad laboral. En un folleto publicado por el Instituto Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo se puede encontrar información acerca de cómo utilizar y evaluar el cuestionario (véase Tuomi et al 1996).

Resultado	Categoría	Acción sobre la capacidad laboral
2 - 27	«mala»	Restablecer la capacidad laboral
28 - 36	«media»	Mejorar la capacidad laboral
37 - 43	«buena»	Respaldar la capacidad laboral
44 - 49	«muy buena»	Mantener la capacidad laboral

Fuente: Folleto del proyecto «Arbeitsfähigkeit 2010 - Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?» (www.gesuender-arbeiten.de)

Al interpretar los resultados debe tenerse en cuenta que la capacidad laboral estimada se refiere al trabajo que realizan los trabajadores según las exigencias físicas y psíquicas que se requieren para ese trabajo en concreto. Una persona que trabaja en un almacén y que tenga

un bajo índice, la cual realiza un elevado trabajo físico y se siente incapacitada por sus problemas de espalda puede, sin embargo, ser muy capaz de cumplir con otras exigencias más cognitivas propias de un trabajo de oficina. En este sentido, unos valores bajos en el ICL no indican una incapacidad individual sino una incongruencia entre las exigencias del trabajo y la capacidad del trabajador frente a ese trabajo en concreto.

Otras observaciones

A iniciativa del Instituto Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo, se está creando una red ICL en Alemania (ver página web www.arbeitsfaehigkeit.net). Esta red pretende ser una plataforma para los usuarios tanto activos como potenciales de esta herramienta. El objetivo es poner en común las experiencias en el uso de esta herramienta y crear una base de datos. La página web también ofrece información sobre el ICL y su uso.

Por otra parte, este Instituto también está preparando una versión más breve del cuestionario que se acaba de presentar. En esta versión se preguntará con menos detalle sobre enfermedades concretas, pasando a considerarse grupos de enfermedades. La publicación de este cuestionario y de un nuevo folleto llamado «Folleto ICL» con la versión larga está prevista para la primera mitad de 2007.

1.4 Concepto de taller de trabajo «Calidad de Trabajo – Hacia una Jubilación Saludable»

Otra herramienta de análisis y planificación es la organización de un taller de trabajo centrado en el tema de «La Edad y el Mantenimiento de la Salud», dirigido tanto a trabajadores cualificados y ejecutivos como a los trabajadores de mayor edad.

Dentro del taller de trabajo se organizarán de forma sistemática debates en grupo, los cuales, tras una cuidada evaluación, servirán para:

- sensibilizar a los diferentes grupos de trabajadores y cargos de la empresa acerca de la «cuestión de la edad»;
- reflexionar sobre la relación entre edad, salud y condiciones de trabajo;
- determinar las dificultades que existen en la empresa para lograr un «envejecimiento saludable»;
- desarrollar soluciones iniciales para promover la salud y la empleabilidad de los trabajadores de mayor edad y de edad avanzada.

El intercambio organizado de experiencias entre diferentes actores de la empresa que pueden influir y participar en la implementación de los objetivos que se planteen pretende a la vez promover su compromiso y, con ello, crear una base sólida para adoptar las medidas en la empresa que incluyan actividades orientadas a la salud.

El concepto «Calidad de trabajo - Hacia una Jubilación Saludable» plantea las pautas para la organización de este taller. Desarrollado y puesto a prueba dentro de la iniciativa comunitaria EQUAL, está financiado por el Ministerio Federal de Economía y Trabajo y por el Fondo Social Europeo

(descargas en: www.inqa.de; «Datenbank Gute Praxis» (Base de Datos de Buenas Prácticas)). El uso de esta herramienta está más recomendado para grandes empresas.

El concepto de este taller de trabajo incluye instrucciones escritas y una serie de gráficos. El taller se divide en cuatro bloques, cada uno de los cuales persigue unos objetivos diferentes. Estos cuatro bloques pueden utilizarse a la vez con el fin de estructurar todo el taller en un solo día o como módulos individuales en sesiones más cortas. Los contenidos y los temas que se describen deben entenderse como ideas, de tal forma que puedan integrarse dentro de un concepto propio de taller de trabajo para la empresa. A la hora de organizar el taller será necesario contar con la participación de un moderador, que haya estudiado detenidamente el tema de «la edad y la salud» y preparado y recopilado material propio de la empresa para el desarrollo de las sesiones.

Estructura del taller de trabajo

Apertura y presentación	BIENVENIDA	20 min.	
Bloque A	SENSIBILIZACIÓN	70 min. Puesta en común de todos los participantes	1ª parte
El cambio demográfico y sus consecuencias en la empresa <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de la estructura de la edad en Alemania y en la empresa • Previsiones de trabajo a tiempo parcial para todas las personas próximas a la edad de jubilación y prejubilación • Relevancia de un diseño de trabajo que incorpore el factor del envejecimiento 			
Bloque B	REFLEXIÓN	90 min. Trabajo de grupo y puesta en común de todos los participantes	2ª parte
El trabajo y el envejecimiento: ¿qué significa esto en mi área de trabajo? <ul style="list-style-type: none"> • La edad, la salud y el rendimiento en situaciones laborales concretas • Discusión sobre la actitud respecto a los «trabajadores de edad avanzada» • Capacidad de trabajar hasta la jubilación, ¿es posible? 			
Bloque C	ORIENTACIÓN	60 min. Puesta en común de todos los participantes	3ª parte
Áreas de acción in-situ <ul style="list-style-type: none"> • Calidad de trabajo: un trabajo que incorpore el factor del envejecimiento y una organización del personal acorde con la edad • Áreas de acción en la empresa 			
Bloque D	DESARROLLO	120 min. Trabajo de grupo y puesta en común de todos los participantes	4ª parte
Taller de ideas: pasos para la puesta en práctica <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de ideas y medidas para mejorar la calidad del trabajo y el diseño de trabajo que incorpora el factor del envejecimiento • ¿Qué iniciativas deberían ponerse en práctica? • Primeros pasos prácticos: ¿quién empieza, cuándo y dónde con la puesta en práctica? 			

Explicaciones de los distintos módulos del taller de trabajo

■ Bloque A: Sensibilización

El primer bloque conlleva la recopilación y discusión sobre datos fundamentales en torno al desarrollo de la estructura de la edad en la población activa y, más concretamente, en la empresa en cuestión. Se muestra que los cambios demográficos afectarán sobretodo a un futuro, cuando las

generaciones de los años del *baby boom*, cuyo índice de natalidad fue muy elevado, pasen a ser los grupos de mayor edad. A la misma vez, se discuten cambios en las normativas legales con relación a la edad de prejubilación y jubilación.

La importancia de adoptar medidas preventivas a nivel multigeneracional, dirigidas no solo a los trabajadores de edad avanzada de hoy en día sino a un «proceso

de envejecimiento» saludable en la empresa, debe quedar clara utilizando la información de referencia.

■ **Bloque B: Reflexión**

El bloque B trata las posibles relaciones entre capacidad laboral y rendimiento de los trabajadores de edad avanzada, y las condiciones laborales, así como con la estructura de sus respectivas trayectorias profesionales. Un aspecto fundamental que debe tratarse en pequeños grupos es: «¿qué condiciones laborales en la empresa implican que los trabajadores no sean capaces de seguir trabajando hasta la edad de 63 o 65 años?».

Por otra parte, se examinan los posibles prejuicios que existen respecto al bajo rendimiento profesional de los trabajadores de edad avanzada.

■ **Bloque C: Orientación**

El bloque C presenta las posibles vías de acción para una política laboral y de personal que incorpore el factor de la edad. Para ello se debe adoptar una postura integral respecto a la promoción de la salud en el trabajo: la promoción de la salud no solo se refiere a la ergonomía del lugar de

trabajo o a una prevención de la salud reflejada en la conducta, sino también a la forma de organizar el trabajo, a la política de cualificaciones de la empresa y a los planes de desarrollo del personal, así como a la forma de estructurar la jornada laboral.

Según esto, se estudiará cuáles de estas áreas ya respeta la empresa y dónde es necesario adoptar nuevas medidas más allá de las presentadas aquí.

■ **Bloque D: Desarrollo**

El bloque D plantea un taller de ideas para desarrollar las ideas de arranque para un diseño de trabajo que incorpore el factor del envejecimiento, donde los participantes comparten sus experiencias y planean las fases concretas para la puesta en práctica. Aquí, se elaboran proyectos individuales en pequeños grupos que después se presentan a todos los participantes y se examinan en común.

Los participantes tienen la responsabilidad de elegir las sugerencias que consideran más importantes y convenientes. Después se discute el procedimiento y se plantea un plan temporal.

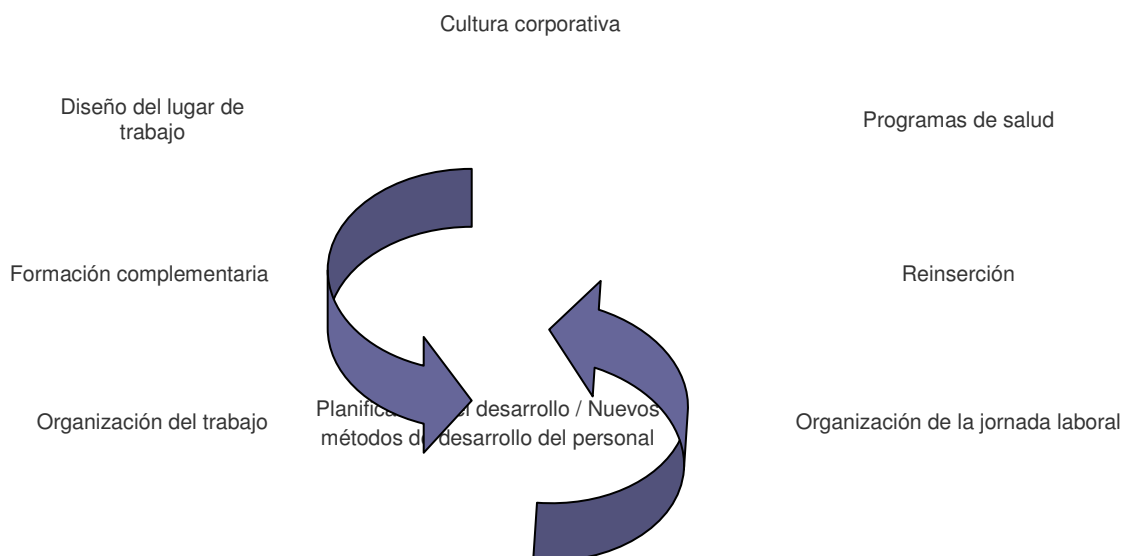
2. Modelos y planes de acción para una política laboral y de personal que incorpore el factor de la edad

A continuación se describen diferentes planes de acción para promover la salud y la empleabilidad de los trabajadores de edad avanzada (véase Tabla 8). En ellos se da una idea general del posible ámbito de acción, no «solo» involucrando el diseño ergonómico del lugar de trabajo y los clásicos programas de salud basados en la conducta sino también la formación complementaria y el desarrollo del personal, la organización del trabajo y de la jornada laboral, la reinserción de trabajadores con capacidades limitadas y la cultura corporativa.

Dependiendo de los problemas específicos de la estructura de la edad, que se harán evidentes una vez hecho el análisis de la situación inicial y en base al plan de acción de la empresa, el objetivo es decidir en qué áreas debe intervenir principalmente de forma activa la empresa.

Los diferentes planteamientos no son «tajantes». Tienden a solaparse y a interrelacionarse entre sí. Por ejemplo, los cambios en la organización del trabajo pueden relacionarse con programas anteriores de formación complementaria; o el diseño de nuevas estrategias de desarrollo del personal puede exigir un cambio en la organización de la jornada laboral. La combinación de diferentes planes de acción suele ser un factor de éxito para la puesta en práctica y la sostenibilidad de unas buenas prácticas.

Tabla 8: Planes de acción para una política laboral y de personal que incorpore el factor de la edad



2.1 Diseño del lugar de trabajo

Diseño ergonómico del *lugar de trabajo* y del *entorno de trabajo*: este es un acercamiento clásico de la seguridad y la salud en el trabajo y un requisito del diseño humano del trabajo. Siempre que sea posible, deberá tenerse en cuenta este aspecto desde la fase de planificación de los sistemas de trabajo.

El objetivo es adaptar la tecnología utilizada, las condiciones de los espacios en el lugar de trabajo, el equipo de trabajo y el entorno de trabajo a las condiciones del rendimiento físico del personal, de forma que se puedan evitar, ya desde el principio si es posible, cargas de trabajo inadecuadas en el desarrollo de las tareas. A la misma vez, se deben tener en cuenta las particularidades físicas *individuales* y las limitaciones de salud y constitucionales de los distintos trabajadores.

El diseño ergonómico del lugar de trabajo es especialmente importante para la población trabajadora de edad avanzada ya que la agudeza de sus sentidos así como su fuerza física y ritmo disminuyen con la edad. Un nuevo diseño del lugar de trabajo que reduzca el volumen de trabajo, aspecto que puede ser necesario para los trabajadores de mayor edad con problemas de salud, puede verse a la misma vez como una medida de atención sanitaria para los trabajadores más jóvenes. El uso de ayudas técnicas de aumento de fuerza, por ejemplo, puede servir para evitar el sobreesfuerzo físico de los trabajadores de

mayor edad, a la misma vez que puede servir también para reducir situaciones de carga física entre los más jóvenes, teniendo por tanto un efecto preventivo.

La reducción de los factores de riesgo ergonómico es de vital importancia a la vista de las todavía extendidas situaciones de carga de trabajo física que se observan en el sector industrial y de servicios. Según los resultados de un estudio representativo realizado en 2004 por la Iniciativa «Nueva Calidad del Trabajo», el 31,4% de los trabajadores encuestados en Alemania refirió «al menos una situación de carga de trabajo inadecuada» y el 48,1% «varias situaciones de carga de trabajo inadecuadas» en su trabajo. El 63,7% de toda la población trabajadora encuestada también mencionó estrés motivado por el entorno de trabajo (Fuchs 2006). Según este estudio, también es muy típico que los trabajadores que creen que no van a poder seguir desarrollando su actividad actual hasta la edad de jubilación, refieran un extremadamente alto grado de «carga física generalmente presente durante toda su trayectoria profesional previa» (Kistler et al. 2006).

El siguiente catálogo recoge una compilación de acciones de carga física críticas para la salud, los requisitos para el diseño ergonómico del lugar de trabajo y la acción sensible para la adaptación. Aunque en un principio fue desarrollado por Waneen Spiriduso para la industria estadounidense, también puede aplicarse a las empresas europeas.

Cambio fisiológico y psicológico asociado a la salud	Adaptación del lugar y del entorno de trabajo
<p>1. Movilidad limitada de las articulaciones, elasticidad limitada de los tendones y ligamentos</p>	<p>Evitar trabajos que exijan:</p> <p>Actividades con los brazos levantados. Posturas corporales poco habituales durante un tiempo prolongado.</p> <p>Torcer la columna vertebral.</p> <p>Trabajar con una considerable flexión de la articulación de la mano para ejercer fuerza durante el uso de herramientas.</p> <p><i>Nota:</i></p> <p>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.</p> <p>Las máquinas deben ajustarse para adaptarse al tamaño del cuerpo de cada persona:</p> <ul style="list-style-type: none"> - en vehículos - en la oficina <p>El diseño de los asientos debe reducir las vibraciones.</p> <p>Vibraciones de baja frecuencia (camiones, maquinaria y herramientas para la construcción).</p> <p>Sobrecarga de las articulaciones de la mano al realizar el trabajo.</p>
<p>2. Disminución de la fuerza</p>	<p>Evitar:</p> <p>Equipos de control y herramientas que requieran mucha fuerza.</p> <p>Levantar, bajar, empujar, tirar y transportar peso.</p> <p>Levantamiento de peso > 20% de la fuerza máxima de un trabajador joven.</p> <p>Levantamiento rápido.</p> <p>Diseñar el volumen de trabajo de forma que:</p> <p>una carga de peso pueda transportarse cerca del cuerpo</p> <p>la tarea no exija una excesiva inclinación, encorvamiento o torsión de la columna vertebral</p> <p>haya suficientes descansos entre las distintas tareas</p> <p>sea posible una buena postura y una posición estable</p> <p><i>Nota:</i></p> <p>Dar instrucciones correctas a los trabajadores respecto al levantamiento y transporte de cargas de peso.</p>
<p>3. Reducción de la capacidad funcional física</p>	<p>Nota:</p> <p>Las actividades que requieren una mayor cantidad de energía no deben exceder un consumo de oxígeno de 0,7 (hombres) y 0,5 (mujeres) l/min.</p>
<p>4. Reducción de la percepción y de la capacidad de tomar decisiones</p> <p>Falta de atención</p> <p>Falta de memoria</p> <p>Dificultades en la construcción mental</p>	<p>Ofrecer:</p> <p>Periodos de formación más largos.</p> <p>Práctica complementaria con instrucciones de trabajo escritas.</p> <p>Vídeos que muestren el rendimiento de trabajo exigido.</p> <p>Una subida de la relación señal-ruido en el lugar de trabajo.</p> <p>Asignación de los trabajadores de mayor edad a tareas donde el trabajo se realice con previsión en lugar de como una reacción.</p> <p>Tareas que requieran una buena combinación de conocimientos empíricos y formación complementaria.</p>
<p>5. Deficiencia visual</p> <p>Enfoque</p> <p>Visión de colores (azul/verde), deficiencia visual</p>	<p>Ofrecer:</p> <p>Un 50 % más de iluminación a los trabajadores entre 40 y 55 años de edad.</p> <p>Un 100 % más de iluminación a los trabajadores mayores de 55 años.</p> <p>Un mayor contraste en pantallas e instrumentos de medición.</p> <p>Escritos y símbolos a mayor tamaño en monitores y pantallas.</p> <p>Dispositivos antideslumbramiento.</p> <p>Eliminación de la diferenciación azul/verde en el rango de señales.</p>
<p>6. Incompatibilidad con el calor</p>	<p>Evitar:</p> <p>El exceso de calor en el lugar de trabajo.</p>
<p>7. Menor compatibilidad con el frío</p>	<p>Mantener:</p> <p>Una temperatura óptima en el lugar de trabajo.</p> <p>La implantación y el uso de prendas para protegerse del frío.</p>

Cambio fisiológico y psicológico asociado a la salud	Adaptación del lugar y del entorno de trabajo
8. Deficiencia auditiva	Aumentar: La relación señal-ruido en aquellas tareas que contengan instrucciones dependientes de señales.
9. 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. Riesgos pertinentes en el trabajo. 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.
10. 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.
11. 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.
12. Mayor volumen de trabajo	Evitar trabajar con prisas Permitir a los trabajadores la posibilidad de comprobar su volumen de trabajo. Medir el estrés en el trabajo frente a trabajar a ritmo rápido.
13. Tendencia a la inactividad	Ofrecer: - Un programa de entrenamiento a nivel externo y/o interno. Animar a los trabajadores a utilizar este programa.

Fuente: Ilmarinen/Tempel 2002

2.2 Programas de salud

El propósito de hacer un diseño ergonómico del lugar y del entorno de trabajo es introducir un cambio a favor de la promoción de la salud en la organización y condiciones de la empresa. A la misma vez, es importante instaurar una conducta donde todas las personas sean conscientes de su salud de forma que se mantenga la eficiencia de la población trabajadora a largo plazo. Los programas de salud en la empresa, que promueven una conducta saludable de la población trabajadora, van en esta dirección. Al igual que las medidas ergonómicas en el lugar de trabajo, estos

programas pertenecen al clásico repertorio de seguridad y salud en el trabajo.

Los trabajadores de mediana y avanzada edad son un importante grupo objetivo en este sentido. 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.

El rendimiento físico, como se ha explicado anteriormente, 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. El entrenamiento individual, potenciado por programas de salud en la empresa, puede ayudar a compensar o a contrarrestar los procesos degenerativos físicos propios de la edad (al menos hasta la edad de jubilación máxima de 67 años).

Los programas de salud en la empresa cubren una gran variedad de actividades diferentes, entre ellas:

- Chequeos regulares para comprobar el estado de salud de los trabajadores (por ejemplo, chequeos médicos a nivel profesional o revisiones sanitarias);
- Cursos de formación donde los trabajadores reciben información acerca de cómo pueden mantener y promover su propio rendimiento físico –también fuera de la fábrica (por ejemplo, seminarios sobre nutrición, programas para dejar de fumar);
- «Actividades para el bienestar» (por ejemplo, un gimnasio en la empresa, actividades deportivas, masajes);
- Comunicación de estrategias frente a las exigencias del trabajo, esto es, estrategias para hacer frente a las exigencias laborales de la forma más productiva posible (por ejemplo, gestión del estrés, prevención del agotamiento).

Gracias a estos programas, los trabajadores pueden fortalecer sus propios recursos para mantenerse en un estado saludable. Por otro lado, adquieren sentido los programas que apoyan a los trabajadores para llevar a cabo su trabajo con menos estrés y menos impacto sobre su estado de salud. A este respecto merece la pena mencionar, por ejemplo, los cursos de formación sobre la

manera «correcta» de sentarse, de trabajar frente a una pantalla o de levantar y transportar peso.

A la hora de evitar, por ejemplo, la tensión en los hombros y en el cuello cuando se trabaja sentado frente a una mesa, no solo debe prestarse atención al diseño ergonómico del mobiliario de oficina, sino que además este debe adaptarse al cuerpo: el objetivo es mantener la espalda relajada y recta, cambiar continuamente de posición mientras se está sentado (posición sentada dinámica), ponerse de pie de vez en cuando y dar unos pasos, hacer descansos con cierta regularidad cuando se trabaja frente a una pantalla, etc. Respecto a la tarea de levantar y transportar peso, existen ciertas normas para que esta actividad tenga el menor impacto posible sobre la salud, entre ellas: «Llevar el peso lo más cerca posible del cuerpo», «No girar nunca el torso al levantar el peso» o «Siempre levantar el peso con los dos brazos de forma acompasada frente al cuerpo».

Una conducta que promueva la salud en el lugar de trabajo comprendería otros aspectos, entre ellos: orientación acerca de qué ayudas técnicas se pueden utilizar en el lugar de trabajo para levantar peso u ofrecer ayuda a los compañeros a la hora de manejar peso. Tener conciencia sobre la salud es una acción de lo más efectiva cuando se prevé como un «compañero permanente en el trabajo», pero no puede establecerse por toda la empresa y menos a corto plazo «pulsando un botón». Más bien al contrario, esta acción está limitada y superpuesta por objetivos empresariales e individuales contrarios (por ejemplo, el máximo rendimiento posible o la mayor remuneración posible).

Por otra parte, esta conducta favorable para la salud puede promoverse, por ejemplo, a través de talleres de trabajo sobre salud o en círculos de salud. Se

puede hacer hincapié sobre los riesgos de salud asociados a la conducta en 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.

► EJEMPLO DE EMPRESA

Transporte público urbano en la ciudad de Munich (Alemania): Gestión del estrés y entrenamiento físico para los conductores de edad avanzada

El programa de salud de las empresas de transportes de Munich, el cual comenzó en el año 1993, pretendía, por un lado, reducir los elevados índices de incapacidad para conducir así como el ausentismo entre los conductores y, por otro, incrementar el tiempo de permanencia de estos en las empresas de transportes. El programa constaba de 20 días de salud, a intervalos de 12 días, y tenía lugar en lo que se conocía como el «parque de la salud», en el centro de educación de adultos de Munich durante la jornada laboral. Los trabajadores participantes seguían recibiendo su salario completo durante el programa. Cada año se seleccionaba a 96 conductores en edad avanzada o que llevaban mucho tiempo trabajando para la empresa. Los módulos principales de los días de salud incluían:

- Formación sobre la capacidad y la resistencia física;
- Técnicas mentales para reducir el estrés;
- Formación «anti-enfados», por ejemplo, ante pasajeros desagradables, a través de juegos de roles y puesta en común de experiencias;
- Unidades de experimentación y ejercicios de control para promover la relajación.

La evaluación del programa cada cuatro años muestra, entre otras cosas, una clara mejora de la salud y el bienestar de los participantes así como una reducción del ausentismo y de los índices de incapacidad para conducir.

En el año 2003 el programa se amplió para incluir a otros trabajadores de las empresas de transportes. Los 20 días de salud se siguen organizando para cada uno de los grupos participantes, pero ahora el 25% de la duración del programa queda excluido de la jornada laboral. El foco de estas actividades también ha sufrido ligeros cambios, pasando de las unidades de índole psicosocial a otras más centradas en el ejercicio físico, el movimiento y la formación.

Fuente: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2004

2.3 Formación complementaria

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. Ya en los años 1999 y 2000 la Comisión Europea exigió a los Estados miembros tomar medidas para mantener una cualificación constante de acuerdo a una política de «envejecimiento activo» con vistas al cambio demográfico.

Los índices de empleo tanto en el grupo de edad de 25-44 años como en el de 55-64 años están aumentando bruscamente tanto en hombres como

en mujeres en los 15 Estados miembros anteriores de la UE de forma acorde a su nivel de cualificación. A la misma vez, los que tienen mejores cualificaciones tienen mayores oportunidades de encontrar un empleo y de mantenerlo incluso después de los 55 años (Bosch/Schief 2005).

En las empresas, las posibilidades de desarrollo de los trabajadores están ampliándose y aumentando, sobre todo cuantos más conocimientos técnicos poseen. En aquellas áreas de actividad donde existe una mayor exigencia mental que física, es posible seguir trabajando incluso hasta a edades avanzadas. A la misma 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. Las cualificaciones, por tanto, sirven para mantener la salud, considerándose así un importante recurso sanitario.

Por otro lado, el conocimiento se convierte en obsoleto de forma mucho más rápida en nuestra «sociedad del conocimiento». Al producirse cambios técnicos a un ritmo tan acelerado, aumenta constantemente la exigencia de cualificaciones y de competencias innovadoras. Los conocimientos adquiridos en la formación inicial siguen siendo relevantes y suficientes para el puesto en cuestión pero por un periodo de tiempo más corto. Así pues, será incluso más importante mantener las propias competencias en total concordancia con los desarrollos que se producen en el puesto concreto y en la empresa.

Los programas de formación complementaria pueden servir para:

- mantener actualizados los conocimientos técnicos a nivel profesional, metódico y social, los cuales son necesarios para desarrollar la actividad laboral (mantenimiento de las cualificaciones)
- ser capaz de satisfacer las exigencias de cambio en la propia área de trabajo (cualificaciones de adaptación)
- ser capaz de perseguir nuevas actividades laborales (cualificaciones futuras).

Según los resultados de distintos estudios, el índice de participación de los trabajadores de edad avanzada en programas de formación complementaria organizados de manera formal disminuye con la edad, pero no tanto como se

suele pensar. Las personas con cualificaciones superiores no solo aprovechan sus años jóvenes sino también después de los 45 para seguir aprendiendo y poniendo al día sus conocimientos (véase Expertenkommission, *Finanzierung Lebenslangen Lernens* (2004) pág. 116). Por otro lado, los trabajadores semicualificados o sin cualificación alguna así como los ejecutivos, los cuales han adquirido pocas cualificaciones cuando eran jóvenes, recurren mucho menos a la formación a medida que van cumpliendo años.

Los trabajadores de edad avanzada de hoy en día muestran en algunos casos ciertos vacíos de conocimientos así como la necesidad de ponerse al día en el procesamiento electrónico de datos y la informática. Por esta razón, es importante organizar cursos de formación dirigidos a este grupo en diversas materias tales como aplicaciones informáticas, Internet y correo electrónico, herramientas CAD y SAP de forma que no se queden atrás, sino que más bien estén al día con las exigencias tecnológicas actuales. En este sentido, parece conveniente celebrar estos cursos con grupos concretos de trabajadores experimentados. Si la formación complementaria se organiza en cursos estandarizados donde participan tanto los trabajadores más jóvenes como los de mayor edad, puede observarse una pérdida de motivación o un sentimiento de fracaso si el modelo de enseñanza se produce a un ritmo más rápido del deseado.

Por otro lado, no es absolutamente necesario organizar programas especiales en la empresa para que los trabajadores de mayor edad puedan adquirir nuevas cualificaciones. El objetivo es más bien orientarles de la misma manera que a los más jóvenes sobre los programas de formación complementaria e incluirles en la oferta existente

de cursos y seminarios. La pauta sería adoptar una política de cualificaciones en la empresa *para todas las edades sin discriminaciones*. Los programas de formación complementaria, por su parte, solo serán útiles si los participantes pueden aplicar los conocimientos adquiridos en su trabajo diario, es decir, si son aprovechables para su carrera profesional.

Por lo general, los trabajadores de mayor edad no necesitan conceptos y programas especiales en la adquisición de cualificaciones, sino que más bien este es un requisito para aquellos que no están acostumbrados al aprendizaje. Si los trabajadores no están acostumbrados en su vida laboral diaria a enfrentarse a nuevos retos, tendrán -como

demuestra la experiencia- mayores dificultades a la hora de enfrentarse de nuevo a la tarea de aprender. En tales casos, conviene organizar cursos especiales de formación dirigidos a estos grupos de trabajadores con el fin de reintroducirles en el aprendizaje adaptado a su propio nivel de conocimientos. Como normalmente las personas con menos cualificaciones trabajan en áreas de mayor estrés físico y psíquico y cada vez se recortan más este tipo de puestos menos cualificados en las empresas, es importante mantener ofertas especiales de adquisición de cualificaciones dirigidas a este grupo objetivo menos experimentado en la tarea de aprender.

► EJEMPLO DE EMPRESA

Kaco/Alemania: Cualificación de trabajadores semicualificados de una planta de montaje con el fin de convertirse en «técnicos de acabado de piezas»

Kaco es una empresa proveedora de piezas, que cuenta con 500 empleado/as aproximadamente, el 40% mujeres. Los puestos tradicionales de trabajo semicualificado y no cualificado en la planta de montaje fueron objeto de un drástico recorte como parte del proceso de reestructuración de la empresa y, en consecuencia, los requisitos de cualificación para el resto de puestos aumentaron considerablemente: si anteriormente era prioritaria la sección de manipulación manual de piezas, hoy en día adquieren más importancia otras áreas como el control de la planta, la eliminación de fallos y la garantía de calidad.

«Formación complementaria en lugar de despido». Bajo este lema la empresa está buscando *junto con* los trabajadores nuevas vías para afrontar los cambios en cuanto a las nuevas competencias que se necesitan. Durante 10 años se han ido formando a los y las trabajadoras semicualificados de la planta de montaje para desempeñar puestos más cualificados, esto es, «técnicos de acabado de piezas». Un elemento importante aquí es que en esta formación han participado trabajadores que llevan mucho tiempo trabajando para la empresa, por ejemplo de aproximadamente 52 años de edad.

Los cursos, el último terminó en el año 2004, formaban parte de un proyecto modelo financiado con fondos estatales y de la UE. Los costes directos de la formación se pagaron con las ayudas recibidas. El programa de cualificación tenía una duración de 15 meses y finalizaba con un examen ante la Cámara de Comercio e Industria.

A los participantes se les liberó del 60-70% de su jornada laboral, de media, para asistir a la formación. Durante el resto del tiempo seguían en sus puestos, y podían continuar conectados con su trabajo y sus compañeros. La mayor parte del programa de formación se llevó a cabo en los propios puestos, incluso las clases teóricas.

La «vuelta al aula» fue al principio muy pesada y agotadora para los trabajadores. Había que ponerse de nuevo a aprender. Es de destacar aquí que todos los participantes fueron animados y apoyados por los responsables de recursos humanos y por el consejo de trabajadores.

Todos los participantes aprobaron el examen. Muchos de ellos siguen en su actividad habitual después de haber realizado esta formación, pero gracias a los conocimientos adquiridos, ahora tienen un mayor bagaje contextual y mejores resultados de calidad. Otros han asumido trabajos adicionales nuevos en actividades de control y mantenimiento y, en consecuencia, continúa en ellos el proceso de aprender a la vez que trabajan. Por otra parte, el certificado adquirido es para ellos una vía de entrada para otros puestos superiores en la empresa tan pronto queden vacantes.

Visto en retrospectiva, casi todos los participantes –a pesar del escepticismo inicial- están orgullosos de haber intervenido en la formación complementaria. En opinión de los responsables de recursos humanos, todos ellos han adquirido mucha más confianza y conciencia de sí mismos, mientras que la empresa, por su parte, ha ganado trabajadores cualificados, consiguiendo además cubrir la necesidad que tenía de estos perfiles de cara al futuro.

Fuente: Morschhäuser 2005 b

Es de vital importancia, no solo para los trabajadores de mayor edad, aunque si fundamentalmente para ellos y para aquellos con menos experiencia en actividades formativas, diseñar más programas de formación continua

adaptados a este tipo de públicos adultos y tipo de participantes. La siguiente descripción de Markus Stockl, del Instituto de Tecnología de la Universidad de Bremen, muestra los factores más importantes a tener en cuenta.

Didáctica adaptada a la edad - Pautas

■ ¡Incluir a los participantes en el diseño de los cursos y del material!

Según los modelos de enseñanza adulta, que considera la independencia de sus participantes como un requisito previo, un método y un objetivo, las personas de mayor de edad deben intervenir como codiseñadores de los programas formativos.

■ ¡Acabar con los prejuicios que existen contra la capacidad de aprender y la eficiencia de los trabajadores de mayor edad!

Los prejuicios sobre la capacidad de aprender y la eficiencia de los trabajadores de mayor edad suelen derivar en barreras y obstáculos al 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.

■ ¡Utilizar métodos interactivos de aprendizaje y enseñanza!

Se deben utilizar más métodos interactivos de aprendizaje y enseñanza en los programas de cualificación. En la medida de lo posible se deben evitar las clases clásicas centradas en el profesor ya que los alumnos de mayor edad perciben negativamente el control excesivo por parte del profesor y el papel pasivo que se asocia normalmente a los alumnos.

■ ¡Comunicar estrategias de aprendizaje!

Los trabajadores de mayor edad con poca experiencia en la tarea de aprender deben normalmente aprender a aprender. El material de enseñanza puede que se tenga que reducir a comunicar habilidades metodológicas (estrategias de aprendizaje), es decir, que los métodos de aprendizaje deben relacionarse explícitamente con los temas objetivo del curso.

■ **¡Garantizar asesoramiento y apoyo personal!**

A los trabajadores de mayor edad les gustaría contar con más asesoramiento y apoyo personal a la hora de aprender. Por tanto, a los organizadores del curso se les recomienda una «enseñanza en equipo». El número de participantes por cada profesor no debería exceder de 6 u 8.

■ **¡Incorporar el conocimiento previo de los participantes!**

El conocimiento previo juega un papel crucial en el aprendizaje. De esta forma se facilita el acceso a los materiales de aprendizaje a los trabajadores más mayores mediante el uso de analogías y ejemplos relacionado con lo que ya saben

■ **¡Comunicar conexiones, estructurar el material de aprendizaje y reducir la complejidad!**

Con los trabajadores de mayor edad se ha comprobado que es necesario, sobre todo al principio de los programas de cualificación, transmitir los conocimientos dentro de un contexto global, ofrecer el material de aprendizaje de forma desglosada, organizada y bien estructurada y reduciendo la complejidad del mismo.

■ **¡Las tareas de aprendizaje deben estar lo más relacionadas posibles con la realidad!**

En el diseño de las tareas adaptado a la edad se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Se debe recurrir a tareas que reflejen claramente la realidad y que tengan una estrecha relación con la vida personal y/o laboral de los trabajadores de mayor edad.
- En principio, al diseñar las tareas, se debe evitar facilitar o dificultar demasiado las cosas.
Se debe ofrecer una gran variedad de tareas de diversa complejidad, adaptándose a las necesidades de cada participante.
- Cada tarea debe estructurarse como si se tratara de una orden de trabajo completa. Las siguientes tareas deberían contener en la medida de lo posible los requisitos previos que se hayan indicado y, los nuevos y específicos a esa tarea.

2.4 Organización del trabajo

Con el fin de mejorar las cualificaciones de los trabajadores, no solo es necesario contar con cursos de formación complementaria organizados formalmente sino que además, el trabajo en sí mismo debe estar diseñado de manera que promueva el aprendizaje. Es, por tanto, fundamental «la integración del aprendizaje en el trabajo».

El «aprendizaje informal» solo puede tener lugar cuando las tareas que deben desarrollar los trabajadores implican asumir nuevos retos con cierta frecuencia. *El aprendizaje se integra en el proceso de trabajo*. Esta forma de cualificación es la más extendida y la más importante para que la mayoría de los trabajadores continúen aprendiendo a lo largo de la vida laboral (Baethge/Baethge-Kinsky 2004). Una vez que se conocen los requisitos que se exigen para un determinado trabajo, observando y probando las cosas y también leyendo y hablando con los compañeros de trabajo es como mejor se aplican los conocimientos y las competencias a ese trabajo en cuestión, a la vez que se desarrolla mejor.

Al contrario de la tendencia general que establece una mayor exigencia de cualificaciones en el sector de la industria y servicios, según los análisis disponibles, todavía sigue habiendo una gran demanda de actividades rutinarias para el futuro inmediato. El problema es que el trabajo monótono o fragmentado está estrechamente relacionado con una elevada presión física. Cuando los trabajadores realizan sus tareas de trabajo durante un periodo prolongado de tiempo sin que tenga nada o muy poco que aprender, van perdiendo las cualificaciones que tenían al principio. No adquieren nuevos conocimientos ni competencias y las posibilidades de mejora de los trabajadores van

disminuyendo cada vez más a medida que pasa el tiempo. Por otra parte, el aprendizaje se olvida, perdiéndose a la vez la confianza en la propia capacidad de aprender. Esto es lo que también se denomina «desgaste por rutina».

Los trabajadores más cualificados, por su parte, no están más protegidos frente a la pérdida de las cualificaciones que deriva de realizar un trabajo fragmentado. El riesgo se da cuando los trabajadores cualificados progresan en su carrera para convertirse en expertos de productos o procesos muy especializados que solo se van a utilizar durante un periodo limitado de tiempo. Si su trabajo se centra en realizar tareas muy concretas durante un periodo prolongado de tiempo, acaban perdiendo la perspectiva de los avances que se van produciendo en su profesión, llegando a no entenderlos. El resultado es la pérdida paulatina de la pericia y de las destrezas iniciales esenciales en su profesión, a la vez que la competencia especial adquirida con posterioridad dejará de demandarse en un determinado momento.

No es nada raro que los trabajadores realicen el mismo trabajo en una empresa durante mucho tiempo. Los que tienen menor cualificación son los que suelen realizar con mayor frecuencia el mismo trabajo durante años. En la medida en que los trabajadores sean capaces de desarrollar el trabajo que les es encomendado, no hay razón alguna para cambiarles de puesto. Los modelos de despliegue de personal en una empresa suelen definirse en base a criterios del rendimiento a corto plazo. En muchos casos se acogen al lema «Cada uno hace lo que sabe hacer mejor y más rápido», lo cual no promueve exactamente el aprendizaje. De esta forma se evita la familiarización, la formación posterior y los períodos de adaptación.

Además, con frecuencia los trabajadores suelen tener miedo a las nuevas demandas laborales y prefieren mantenerse en su rutina.

Por el contrario, de cara a promover las cualificaciones, la salud y la empleabilidad más a largo plazo, es recomendable que los trabajadores, independientemente del grupo de edad al que pertenezcan, se familiaricen una y otra vez con nuevas actividades laborales.

A este respecto, pensar bien cuánto trabajo organizar y cómo distribuir las actividades laborales entre los trabajadores es de vital importancia. Por ejemplo, se pueden desarrollar nuevas

competencias y destrezas en el trabajo, mantener la capacidad de aprender y aumentar el despliegue de los trabajadores a través de *la rotación de tareas*, del *trabajo variado* o del *enriquecimiento del puesto*. Los cambios en el estrés que ocurren al variar las actividades y las exigencias puede, a la misma vez, ayudar a mantener el estado de salud.

Sin embargo, el objetivo debe ser encontrar un «entorno feliz» al cambiar de actividades en el trabajo. Un exceso de flexibilidad o la transferencia de muchas y diferentes tareas («multitareas») también pueden derivar en el desbordamiento y en el estrés.

► EJEMPLO DE EMPRESA

3M/Alemania: Rotación de puestos

La empresa estadounidense 3M (Empresa de Manufactura y Minería de Minnesota) se ha especializado en procesos de unión y aislamiento, por ejemplo, de agentes triturados, adhesivos y películas. En 1951, se fundó 3M Deutschland, estableciendo su sede en Neuss. De un total de más de 3.000 trabajadores, más del 50% trabajan en puestos de producción y almacenaje.

3M es una de las pocas empresas que ofrece rotación de puestos por toda la empresa como una herramienta de continuo desarrollo del personal. Cada 2-4 semanas los trabajadores cambian de puesto. Los programas de rotación se utilizan tanto para planificar la carrera profesional como para adquirir nuevas cualificaciones en el sector industrial. El cambio de puesto también puede implicar un traslado en la empresa a nivel internacional.

Fuente: Bertelsmann Stiftung 2002

Otra posibilidad para promover la variedad y el aprendizaje en el trabajo se ofrece a través de los *equipos de trabajo*. Esta forma de organización del personal amplía la variedad de tareas que realiza un trabajador, que irá ejecutando las distintas actividades de manera alterna junto al resto miembros del equipo. De esta forma se evita situaciones de estrés que resultan de realizar una misma actividad fragmentada durante un periodo prolongado de tiempo, se adquieren nuevos

conocimientos y destrezas y se entrenan la flexibilidad y la capacidad de aprender. A la misma vez, el trabajo en grupo ofrece mejores posibilidades de aprender de los compañeros y de apoyarse entre sí. Si existe una buena «química» entre los miembros del grupo, la cohesión social y el apoyo que se ofrecen contribuirán a mantener una buena salud física y mental de los distintos trabajadores.

Sin embargo, esta forma de organización del trabajo suele implicar especializaciones y fragmentación de tareas por parte de los miembros del equipo. No siempre se explotan las posibilidades de desarrollar otras competencias. Por otra parte, el trabajo en grupo puede contribuir a la exclusión –en lugar de a la integración- de los trabajadores menos eficientes y de mayor edad.

El trabajo en grupo no se desarrolla de manera automática en una dirección favorable a aspectos relacionados con la edad. Para conseguir este fin hay que planificarlo y organizarlo adecuadamente. Los elementos claves en esto serán, entre otros:

- la composición de las tareas del grupo (las tareas deben ser lo más variadas posibles, dando cabida también a tareas ligeras);
- la composición del equipo (en el grupo debe haber una proporción equilibrada de trabajadores con problemas de salud o con capacidades limitadas, estabilidad social)

- “Tiempo libre” o tiempos definidos para los procesos de cualificación y charlas de grupo;
- regulación del salario y del rendimiento en beneficio del aprendizaje y la salud (recompensado la flexibilidad, considerar los tiempos destinados a la cualificación en la valoración del personal);
- un ambiente de aceptación y de apoyo recíproco en el grupo.

Cuando el trabajo en grupo está bien estructurado, se permite cierta libertad a la hora de tener en cuenta las distintas preferencias individuales y potenciales de los miembros del grupo y los trabajadores de mayor edad plantean posiblemente una menor resistencia gracias a una distribución adecuada de las tareas.

2.5 Planificación del desarrollo y nuevos métodos de desarrollo del personal

De cara a tener una vida laboral más larga cada vez se le está dando más importancia a la planificación de la carrera profesional continuada. Hoy en día, el objetivo no es solo que la población trabajadora joven, antes de elegir una profesión, considere profundamente en qué quiere convertirse, qué formación desea realizar y qué carrera profesional quiere seguir. Este requisito de planificar y diseñar activamente el futuro profesional también se da cada vez con más frecuencia entre los trabajadores de mediana y avanzada edad. Con vistas a mantener la empleabilidad, es importante, sobre todo para aquellos que llevan bastante tiempo trabajando,

considerar y reflexionar una y otra vez sobre el punto en el que se encuentran en sus respectivas carreras y los próximos pasos que quieren dar en su desarrollo profesional.

Las empresas pueden apoyar la planificación del desarrollo personal de sus empleados a través de una serie de herramientas y procesos especiales. Entre estas se incluyen *charlas de evaluación del personal*, las cuales ya son bastante habituales en las empresas, por ejemplo bajo el nombre de «charlas sobre el desarrollo», «orientación» o «charlas sobre el futuro». Estas charlas sirven, por un lado, para determinar el nivel de cualificación y

los intereses de desarrollo de los trabajadores y, por otro, para planificar cambios en sus respectivas carreras.

La forma de llevar a cabo estas charlas es fundamental de cara al éxito. En primer lugar es esencial hacer una buena preparación. En las grandes empresas se recomienda establecer unas pautas que sirvan de guión a los encargados de dirigir estas charlas (normalmente los supervisores) y a los trabajadores. Por otra parte, puede que sea conveniente formar previamente a estos supervisores acerca de cómo conducir una comunicación basada en el diálogo y la forma de celebrar estas charlas (sobre todo si la gente a la que se van a dirigir son mayores que ellos). También, en la presentación de estas charlas de desarrollo, se recomienda definir una fase piloto y formar un grupo de proyecto con el fin de acordar conjuntamente los temas a debatir y el procedimiento a seguir en las charlas, evaluar la experiencia inicial y, en caso necesario, revisar los conceptos.

Un aspecto importante de las charlas es ayudar a los trabajadores a preguntarse por su situación

profesional, a identificar su potencial y la necesidad de hacer una formación complementaria y a expresar y concretar las ideas sobre sus futuras carreras profesionales.

Otro procedimiento algo más complicado para promover la planificación de desarrollo personal es organizar *talleres de trabajo sobre la evaluación de la carrera profesional*. Algunas empresas ofrecen esta posibilidad a los trabajadores mayores de 40 años. Normalmente estos talleres se organizan fuera de la empresa, tienen una duración de 2-3 días y cuentan con la presencia de un moderador profesional. En estos talleres se examinan las fortalezas y debilidades de los participantes a través de un intercambio de experiencias entre los miembros de un grupo de la misma edad. También se analizan la carrera profesional y la situación laboral actual, se proyectan las previsiones de desarrollo y se planifican los progresos a nivel profesional. Aquí lo más importante es que los trabajadores sean capaces de dar forma a su propia situación profesional con el fin de hacerla más interesante, menos estresante o «más saludable».

► EJEMPLO DE EMPRESA

Migros/Suiza:

El programa «Midlife Power Programme»

Migros-Genossenschafts-Bund es una empresa de servicios perteneciente a la mayor cadena minorista de Suiza. Esta empresa desarrolló el «Midlife Power Programme» especialmente para los trabajadores del grupo de edad de 45 a 50 años. El objetivo de este programa era contrarrestar el abandono entre los trabajadores que llevan mucho tiempo trabajando en la empresa, ayudándoles a analizar su situación profesional y, en caso necesario, a fijarse nuevos objetivos para la segunda mitad de sus respectivas carreras profesionales.

La parte principal de este programa se basa en una serie de talleres de trabajo dirigidos por un moderador externo. En algunos casos, estos talleres se celebran fuera de la empresa. El coste de la organización corre a cargo de la empresa y durante su celebración, se exime a los trabajadores de la obligación de ir a trabajar. A través de una orientación profesional y del intercambio intensivo con personas de la misma edad, se determinan las competencias del trabajador, se analiza lo que ha sido su carrera profesional hasta

ese momento y se indagan las posibilidades de desarrollo hacia el puesto u ocupación deseados. Según señalan algunos participantes, estos talleres tienen una función alentadora: «Muchas ideas ya estaban ahí», según declara una trabajadora, «pero de una manera u otra no podían llevarse a cabo o materializarse». Los pasos hacia el cambio apuntan a muy diversas direcciones: programas de formación complementaria, cambio de puesto, nuevas metas en el trabajo anterior y mejoras en el equilibrio entre el terreno personal y el laboral.

Un elemento importante de cara al éxito de este programa es que los responsables de RR. HH. y los ejecutivos apoyen posteriormente a los trabajadores en los proyectos de intercambio que desarrollan en estos seminarios. Asimismo, existe otra condición previa, y es que la empresa realmente ofrezca oportunidades de desarrollo profesional a sus trabajadores. En este sentido, Migros ofrece una amplia variedad de oportunidades de cambio y de formación complementaria profesional.

Fuente: Morschhäuser 2005 b

La planificación de la carrera profesional personal únicamente puede tener éxito si, al mismo tiempo, se dan posibilidades de desarrollo y ofertas en la empresa. La forma ideal de envejecer trabajando, con cualificación y teniendo una vida sana es mediante el “desarrollo de carrera”. Según Behrens (1999) las distintas exigencias, incentivos y tensiones se van ordenando a lo largo de la vida laboral de manera que esta se pueda prolongar hasta la jubilación- incluso si la actividad laboral solo se puede realizar durante un tiempo. Hoy en día esta solución solo está abierta a población trabajadora de mediana edad con algunas limitaciones. La forma ideal de envejecer en la vida laboral teniendo cualificaciones y llevando una vida sana es desarrollando una carrera. Según Behrens (1999), estas «exigencias, incentivos y tensiones se ordenan de tal forma a lo largo de la vida laboral que esta puede prolongarse hasta la edad establecida de jubilación, aun cuando la actividad individual solo pueda desarrollarse por un tiempo limitado». Esta vía solo está abierta hoy en día a la población trabajadora de mediana edad con ciertas limitaciones: si bien la proporción de trabajadores de 35 a 50 años en la población activa global ha aumentado bruscamente en los últimos años, a la misma vez existen menos jerarquías dentro de las

empresas a consecuencia de los nuevos conceptos de organización empresarial. Así, hoy en día la población de mediana edad no cuenta con las mismas opciones de salida anticipada de la empresa o de promoción profesional que las generaciones de mayor edad.

En vista de esta situación es necesario contar con *nuevas formas de desarrollo del personal* a través de un *diseño horizontal de la carrera profesional* y de *carreras especializadas* (Morschhäuser 2006). Aquí se presta más atención a una trayectoria profesional

más a largo plazo, mientras que la «organización del trabajo que promueve el aprendizaje» tendía a distribuir las tareas y a planificar la organización del personal en base al factor de la edad, con un planteamiento más a corto plazo, de «aquí y ahora».

Es necesario crear nuevos conceptos de desarrollo de personal, en especial para aquellos trabajadores que realizan actividades que exigen gran esfuerzo físico o intelectual y que solo pueden realizarse, como demuestra la experiencia, por un «periodo limitado de tiempo», y no hasta la jubilación, sin que supongan graves riesgos para la salud. Con

respecto a los trabajos que realizan funciones que requieren un gran esfuerzo, también es recomendable y oportuno acordar desde el principio un *tiempo limitado de permanencia* en el puesto, posteriormente, poder ofrecerles nuevas oportunidades de desarrollo en la empresa.

La planificación sistemática de nuevas formas de desarrollo del personal puede consistir, por ejemplo, en cambiar a los trabajadores de área de actividad dentro de la empresa (por ejemplo de la sección de montaje a la de logística). También es posible ofrecer una especialización específica en el área habitual de trabajo (por ejemplo, pasar de trabajadores cualificados a especialistas en el tratamiento de úlceras de decúbito o en el cuidado de personas con demencia). Otras posibilidades de desarrollo profesional para los trabajadores son proyectos temporales, rotaciones a largo plazo o despliegue temporal del personal en una determinada actividad.

Respecto a los trabajadores de mayor edad se recomienda ofrecer y desarrollar áreas de actividad donde estos puedan introducir e impulsar su experiencia así como las competencias que han ido adquiriendo a lo largo de toda su trayectoria

laboral. Algunos de los nuevos roles que pueden tenerse en cuenta para los trabajadores con muchos años de experiencia laboral son: control de calidad, mantenimiento, venta y posventa, atención al cliente o transferencia de conocimientos.

En caso de que se decida hacer un despliegue selectivo entre los trabajadores de edad avanzada para transferir sus conocimientos y competencias a otros más jóvenes –por ejemplo a través de «modelos de tándem, orientación o mentoría»-, esta estrategia logra cumplir varios objetivos a la misma vez: por un lado se crean nuevas previsiones de desarrollo para los más mayores y, por otro, se asegura la transferencia de conocimientos entre las generaciones. Esta estrategia, no obstante, tiene una condición previa, y es que se debe planificar y organizar bien el proceso de aprendizaje entre los trabajadores más jóvenes y los de mayor edad (por ejemplo, que exista un acuerdo claro de que se abandonará el puesto y de que se seguirá manteniendo contratados a los más mayores, recursos de tiempo, reconocimiento e incluso posibles recompensas económicas por la transferencia en sí).

Ejemplos de áreas de actividad que pueden desarrollar los trabajadores aun cuando tienen una determinada edad

Áreas de trabajo en las que es posible explotar el potencial de los trabajadores de edad avanzada estando sanos y ofreciendo un rendimiento eficiente:

- Funciones directivas en tanto en cuanto estas exigen experiencia laboral, conocer las circunstancias de la empresa, experiencia en la vida, seguridad en uno mismo, conciencia de responsabilidad y competencias sociales
- Puestos de formador, profesor, orientador, mentor y similares –también relacionados con la familiarización temporal o permanente con los trabajadores más jóvenes o nuevas contrataciones
- Puestos donde se deba negociar con clientes, proveedores, asociados en adquisiciones y ventas para una mejor aceptación y presentación adecuada fuera de la empresa

- Actividad contable, secretariado, registro de caja, documentación, control, actividades propias de gestión de la calidad y otras donde destaquen cualidades como la honradez, la precisión y la confianza
- Actividades de organización de trabajos complejos donde se exija un alto grado de coordinación a nivel social y organizativo, por ejemplo, en la gestión de proyectos complejos
- Actividades de coordinación que requieran un conocimiento empírico sobre la distribución del trabajo en la empresa y las competencias de los trabajadores

Fuente: Kochling 2002

2.6 Organización de la jornada laboral

La organización de la jornada laboral requiere un plan de acción a diversos niveles. Este plan de acción incide tanto en la ubicación y en la duración de la jornada laboral como en su distribución, y no solo se refiere a una única jornada laboral sino a toda la vida laboral. Así por ejemplo, una jornada laboral muy intensa o un trabajo por turnos, sobre todo con turnos nocturnos prolongados y frecuentes, son «críticos» para la salud y la edad.

A continuación se estudiarán algunos métodos para organizar los descansos y el trabajo por turnos de forma saludable. Seguidamente se tratarán diversas maneras de organizar la jornada laboral a largo plazo de forma flexible con el objetivo de prolongar la vida laboral de cara al futuro.

En la adaptación de las exigencias laborales a las capacidades de los trabajadores de mayor edad, merece especial atención el *diseño de los descansos*. Como norma imperante según los Códigos relevantes de la Práctica debe aplicarse el siguiente criterio: si los periodos de relajación se plantean a intervalos cortos, de tal modo que los ciclos de tensión asociados al trabajo sean más cortos, aumenta el valor de la relajación (Oppolzer

2006). También se ha demostrado que los trabajadores de mayor edad necesitan más descansos que los más jóvenes para poder recuperarse del estrés del trabajo. Cuanto más extenuante es el trabajo desde el punto de vista físico o intelectual, más necesidad hay de disponer de descansos espaciados. Incluso los microdescansos de solo uno o varios minutos tienen un importante efecto de recuperación.

Un aspecto esencial para que los descansos sean efectivos es que estos tengan lugar lo más pronto posible después de un esforzado trabajo físico o de fases de estrés especialmente tensas. Hacer descansos demasiado pronto sirve de poco en el trabajo, lo mismo que hacer descansos demasiado tarde tiene una menor efectividad (Ilmarinen/Tempel 2002). Por lo general se debe regular la organización del personal, sobre todo respecto a los trabajadores de mayor edad, de tal forma que cada uno de ellos realice su trabajo a su propio ritmo.

Respecto a los horarios de la jornada laboral, los *turnos nocturnos* son los que mayormente implican riesgos para la salud. El hombre es por naturaleza

activo durante el día: durante el día el organismo está preparado para la acción y el ejercicio, mientras que por la noche tiende más a la relajación y al descanso. Este ritmo biológico, también llamado «ritmo circadiano», no puede invertirse. Toda persona que deba trabajar por la noche exige a su cuerpo una mayor demanda de energía por el esfuerzo de adaptación que debe llevar a cabo además del trabajo real –lo que a la larga supone una notable tensión para el cuerpo. Las personas que trabajan por la noche y que tienen turnos alternativos sufren más a menudo de insomnio, malestar interno, nerviosismo, depresión, enfermedades estomacales o intestinales y problemas cardiovasculares. Por otra parte, existe un mayor riesgo de sufrir accidentes durante el trabajo nocturno y por turnos.

Según los estudios disponibles, parece que a los trabajadores de mayor edad les cuesta más que a los más jóvenes adaptarse a este ritmo «antinatural» sueño/vigilia. Además, los trabajadores por turnos mayores de 40 años tienen un mayor riesgo de sufrir insomnio y padecen con mayor frecuencia que otros más jóvenes enfermedades coronarias y depresión (Ilmarinen/Tempel 2002).

A efectos de promover la salud, sería conveniente limitar el trabajo por turnos y reducirlo al mínimo necesario. Esto puede implicar, por ejemplo, ofrecer a los trabajadores a partir de una determinada edad o que lleven un cierto tiempo trabajando por la noche regresar a su turno normal y de esa forma limitar la duración de los efectos del estrés asociado al trabajo por turnos.

Recomendaciones para la organización del trabajo por turnos

- El número de turnos consecutivos de trabajo nocturno debe ser lo más bajo posible.
- A una fase de turno nocturno le debe seguir un periodo de descanso lo más largo posible. Bajo ninguna circunstancia debe ser este periodo inferior a 24 horas.
- Es preferible contar con fines de semana libres completos que días sueltos durante el fin de semana.
- A los trabajadores por turnos se les debe compensar con tanto tiempo libre como sea posible.
- Se deben evitar las secuencias desfavorables en los turnos, por ejemplo, que siempre se rote hacia adelante.
- El primer turno no debe empezar demasiado temprano.
- El turno nocturno debe terminar lo más temprano posible.
- Se debe prescindir de horarios de entrada rígidos teniendo en cuenta las preferencias individuales.

- Se debe limitar la concentración de jornadas u horas de trabajo en un solo día.

Fuente: Beermann 1997

En caso de que sea inevitable hacer trabajos por turnos y sobre todo nocturnos, habrá que regular el ritmo y las secuencias de los turnos a fin de minimizar los impactos sobre la salud. Desde un punto de vista científico, se aconsejan cambios de turnos con breves rotaciones y un bajo número de turnos nocturnos lo más dispersos posibles entre sí. En la organización del trabajo por turnos también es importante tener en cuenta las preferencias individuales de los trabajadores, pues, en definitiva, ellos también regulan su bienestar y salud. Aunque no existe un plan de turnos ideal que sea de aplicación general, este debe satisfacer tanto los intereses de la empresa como los de los distintos trabajadores.

► EJEMPLO DE EMPRESA

Polyfelt/Austria: Plan de cuatro a cinco turnos

Polyfelt es una productora geotextil con áreas de producción distribuidas por Austria, Francia y Malasia. En el año 2000, la producción en la ciudad de Linz (Austria) pasó de cuatro a cinco turnos. El nuevo modelo de turnos se basa en una semana de 35 horas con una secuencia de turnos «regularmente irregular» que se repite cada cinco semanas. Además de contar con periodos más largos de recuperación, pasando de tres a cuatro días entre los distintos bloques de turnos, y de una reducción en los turnos nocturnos, pasando de ocho a seis al mes, también se ha incrementado sustancialmente el tiempo libre durante los fines de semana. Como resultado, los trabajadores tienen de media libre al menos el tercer fin de semana, lo que se considera una mejora de cara a la vida familiar. Esta nueva secuencia en los turnos favorece especialmente a los trabajadores de edad avanzada.

Según los resultados de una evaluación realizada a los cuatros años de introducir este cambio, los trabajadores refieren lo siguiente:

- una tremenda mejora en la calidad de vida,
- un mayor volumen de trabajo realizado,
- una mejora en la calidad de trabajo,
- una reducción del estrés,
- un mejor estado de salud subjetivo,
- una mejora en la recuperación debido a la mejor calidad de sueño y a una jornada laboral más conciliadora con la vida familiar, lo que deriva en una mayor satisfacción entre los trabajadores.

Fuente: www.arbeitundalter.at

Otras posibilidades para reducir el estrés implican acortar la jornada laboral. De esta forma se reduce la duración de los efectos del estrés a la misma vez que se cuenta con más tiempo para recuperarse. Así, una actividad muy exigente donde los trabajadores de mayor edad, contratados a tiempo completo lleguen a su límite, podrá ser superada por estos en un menor espacio de tiempo, si es necesario, sin que se vean desbordados.

Los *modelos de reducción de la jornada laboral y de flexibilización* pueden referirse a una única jornada laboral, a una semana, un año o incluso a toda la vida laboral, sobre todo desde el punto de vista demográfico. 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).

El paso del trabajo a tiempo completo a la jubilación puede producirse a lo largo de una o varias fases a tiempo parcial. El volumen de trabajo a realizar puede establecerse individualmente dentro de las posibilidades existentes de reducción de la jornada laboral siempre y cuando se cumpla el rendimiento esperado y se satisfagan las preferencias de cada uno de los trabajadores de mayor edad. De esta forma se evitará el deterioro prematuro de la salud. Por otra parte, los trabajadores pueden utilizar el tiempo libre conseguido en la última fase de empleo para prepararse al periodo post-empleo y de esa forma evitar una posible crisis existencial tras una terminación abrupta de la actividad laboral. En este sentido, se pueden utilizar una *contabilidad a largo plazo* para ahorrar horas de trabajo a largo plazo de forma que puedan «intercambiarse» con

posterioridad para seguir reduciendo la jornada laboral.

No obstante, con vistas a prolongar el empleo remunerado en el futuro, también puede ser recomendable y conveniente reducir la jornada laboral por fases especialmente entre la población trabajadora más joven y de mediana edad o introducir periodos sabáticos a lo largo de toda la vida laboral. De esta forma, los trabajadores pueden, por ejemplo, adquirir nuevas competencias profesionales o cualificaciones para futuras carreras –por ejemplo relacionadas con «carreras especializadas». O también pueden realizar más actividades fuera del entorno de trabajo que son especialmente acentuadas por trabajadores de mediana edad o más jóvenes y que no se pueden posponer a la fase post-empleo –por ejemplo, dedicar más tiempo a la familia-. Por último, el tiempo libre puede servir para recuperarse de los esfuerzos de la vida laboral cotidiana y para promover la salud. El objetivo es «desconectarse» de la jornada laboral durante la vida laboral, lo cual ofrece mejores oportunidades para conseguir un equilibrio entre la vida profesional y la personal («conciliación de la vida profesional y la personal»).

A modo de conclusión puede decirse que un concepto general y único (que incluya todos los aspectos) de jornada laboral para toda la vida no puede satisfacer la variedad de patrones profesionales, cada uno de ellos con unas condiciones específicas según la profesión y la actividad. Por tanto, se recomienda aplicar tantas opciones y posibilidades en la organización de la jornada laboral como sea posible a modo de «selección de modelos de jornada laboral», según los cuales los trabajadores puedan establecer su propia carga de trabajo y distribuírselo

individualmente en función de la etapa en la que se encuentren en sus respectivas vidas, teniendo siempre presentes las necesidades de la empresa.

2.7 Reinserción

A medida que los trabajadores van teniendo más años, el índice de ausentismo y de días perdidos por enfermedad –como media- aumenta considerablemente. Este aumento se atribuye principalmente a la mayor presencia de enfermedades crónicas (enfermedades musculoesqueléticas, enfermedades cardiovasculares), las cuales, aun cuando pueden empezar a desarrollarse a una edad joven, no se manifiestan hasta una edad más avanzada.

A la misma vez, la proporción de los llamados trabajadores «con capacidades limitadas» o «con una incapacidad profesional», esto es, trabajadores con limitaciones para desarrollar su trabajo según certifica un médico, aumenta notablemente en muchas empresas a medida que la población trabajadora va teniendo más años. Esto sucede especialmente en aquellas áreas de actividad donde se requiere un importante esfuerzo a nivel físico o intelectual.

Teniendo en cuenta todas las iniciativas preventivas de promoción de la salud en el lugar de trabajo, 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. Así pues, aparte de las estrategias preventivas, también es necesario contar con programas integradores y nuevos conceptos de reinserción con el fin de salvaguardar el empleo de los trabajadores con limitaciones de salud o constitucionales dentro de su propio ámbito de desarrollo o al menos hacerlo posible de nuevo.

Esto adquiere mayor interés cuando aquellas áreas de actividad con reducida carga de trabajo, que

anteriormente servían de nichos o de «trabajo fácil» para los trabajadores de mayor edad que eran menos capaces de desenvolverse en situaciones de estrés, desaparecen a favor de otras estrategias como la externalización o la racionalización del trabajo. En muchos casos, también han aumentado considerablemente las exigencias respecto a las cualificaciones y al rendimiento en el lugar de trabajo. En consecuencia, ya no es tan frecuente respaldar algunas de las anteriores estrategias comunes de organización del personal, que permitían ciertos cambios en el rendimiento de los trabajadores de mayor edad.

Con el fin de reinsertar a los trabajadores tras una enfermedad o una baja laboral prolongada, los programas de rehabilitación médica pueden desarrollar un papel importante en la coordinación directa entre los centros sanitarios y la empresa. La realización de ensayos sobre el estrés y el trabajo así como la aplicación de una reinserción gradual pueden facilitar la vuelta al trabajo de aquellos trabajadores que se han ausentado tras sufrir una enfermedad.

En caso de no ser posible continuar en el puesto anterior –incluso recurriendo a ayudas técnicas o haciendo modificaciones-, surge la duda de cómo distribuir a todas las personas afectadas. En la búsqueda del puesto más adecuado, no solo se deben tener en cuenta las limitaciones de los trabajadores sino también sus competencias y su potencial. La cuestión no es solo qué no puede hacer (nunca más) la persona afectada, sino qué *puede* hacer y qué *podría* hacer –posiblemente después de adquirir nuevas cualificaciones- (pasando de una situación de «déficit» a una «orientación sobre nuevas competencias»). Como

ilustra el siguiente ejemplo, también pueden ofrecerse nuevas posibilidades de despliegue del personal a través de cambios organizativos y de una redefinición de las tareas de trabajo.

► EJEMPLO DE EMPRESA

Volkswagen/Alemania: El modelo cascada

Cuando la ubicación en el puesto y desarrollo de los trabajadores está limitada por motivos de salud, la empresa automovilística Volkswagen Nutzfahrzeuge busca en un principio métodos para seguir destinándoles en sus puestos y en un grupo de trabajo de larga permanencia –posiblemente a través de cambios técnicos u organizativos. En caso de que esto no sea posible, es cuando entra en acción el «modelo cascada»: a través de un proceso sistemático, el supervisor y el subdirector de área, después el director de departamento y, por último, el director del centro de gastos examinan individualmente las posibilidades en sus distintas áreas de responsabilidad para emplear a la persona en cuestión de acuerdo a sus competencias. Este proceso se realiza en cooperación con el centro de RR. HH. y con el departamento de seguridad y salud en el trabajo.

En contra de la norma general, se adopta una nueva actitud al examinar la ubicación en el puesto del personal: si es un médico el que determina lo que un trabajador no puede seguir haciendo, entonces se aplica un método basado en recursos para asegurar lo que la persona puede hacer y el potencial disponible aún sin explotar.

Si en este proceso de búsqueda gradual no se encuentra ningún puesto adecuado para la persona afectada, es cuando se considera el programa «IntegrationWorks» (trabajo de inserción). Este programa, que no constituye un departamento independiente, fue creado en 2003. Gracias a él se definieron actividades en el área de mantenimiento que, en un principio, podían ser desarrolladas por los trabajadores que presentaban grandes limitaciones por motivos de salud, incluyendo entre ellas, por ejemplo: tareas de comprobación y mantenimiento, actividades de petición y registro de servicio de reparaciones y mantenimiento, trabajos de pintura y carpintería. En términos organizativos, estas actividades se asignaron al recién creado centro de gastos del programa «IntegrationWorks».

En algunos casos, se volvieron a definir las tareas en el departamento y se distribuyeron de nuevo. Por ejemplo, la actividad de verificación del estado de la estructura, que anteriormente llevaba a cabo un trabajador de mantenimiento cualificado, ahora también puede ser realizada por trabajadores experimentados en esta área con limitaciones por motivos de salud. Así pues, los especialistas tenían más tiempo para el trabajo propiamente dicho de reparación.

Las actividades pertenecientes al programa «IntegrationWorks» están muy reconocidas y aportan un gran valor añadido. Se evita cualquier indicio de estigmatización por asignaciones a puestos inferiores o a una ubicación distinta. Por otra parte, se acordó reducir la jornada laboral a 30 horas semanales con el fin de reducir el estrés entre los trabajadores de este programa. A la misma vez se quiere continuar con las actividades definidas en materia de salud con cada trabajador como programa de rehabilitación física.

El objetivo primordial es la reinserción. El empleo a través del programa «IntegrationWorks» es siempre temporal. Con ello se quiere restablecer la capacidad laboral de los trabajadores de tal manera que puedan regresar a las áreas de producción -si es necesario, contando con la posibilidad de obtener una mayor cualificación.

Existen procedimientos estandarizados para equiparar los perfiles de capacidades de cada uno de los trabajadores con los perfiles de exigencias de los trabajos (en su forma actual). Por ejemplo, la herramienta IMBA (integración de personas discapacitadas en el mundo laboral), desarrollada en nombre del Ministerio Federal de Salud y

Seguridad Social, también está disponible en inglés (véase www.imba-software.de). Estas herramientas pueden ser especialmente útiles para las grandes empresas a la hora de identificar los puestos más adecuados para los trabajadores con limitaciones y así evitar el riesgo de equivocarse en la asignación de una persona para un determinado puesto.

2.8 Cultura corporativa

Un requisito importante y una condición general para una política (de desarrollo) de personal que dé la misma prioridad tanto a la población trabajadora joven como a la de edad avanzada y que vaya encaminada a un envejecimiento saludable y productivo en el proceso de trabajo es contar con una cultura corporativa respetuosa. Esto conlleva valores, criterios y hábitos de conducta en la empresa basados en la *diversidad* y, en general, en el reconocimiento y en la promoción de cada uno de los trabajadores –sin entrar a considerar si son jóvenes o de edad más avanzada, su país de origen, el sexo, la presencia de alguna minusvalía, etc. Esta cultura valora de igual manera y sin ningún prejuicio las capacidades de las mujeres, la población inmigrante, las personas discapacitadas y las de avanzada edad.

Las estrategias a largo plazo para promover la empleabilidad se basan en una conducta abierta a favor del diálogo en la empresa y, en términos generales, se caracterizan por:

- un ambiente de compañerismo y apoyo en el lugar de trabajo;
- un estilo de liderazgo creíble, basado en la participación;

- disposición general de los responsables de RR. HH. a las sugerencias de mejora de los trabajadores;
- deseo de tomar medidas de forma flexible e individual;
- sensibilidad hacia la discriminación y hacia una acción contraria firme;
- deseo de acoger la iniciativa y la responsabilidad individual de los trabajadores, lo que presupone unas posibilidades individuales adecuadas de cara a tomar decisiones y a ejercer influencia en los demás.

El elemento clave para una «cultura corporativa respetuosa» es una buena conducta de gestión cooperativa. La conducta de los supervisores directos tiene un impacto crucial en la satisfacción que se tiene respecto al trabajo y en la capacidad laboral de los trabajadores. El hecho de que en las áreas de gestión y cultura corporativa haya una necesidad de mejora en muchas empresas queda resaltado por una encuesta llevada a cabo en los años noventa, según la cual, entre el 40-50% de los trabajadores de la Unión Europea –dependiendo de la edad y el sexo- no habían tratado ningún problema laboral con sus supervisores en los 12 meses anteriores (véase Ilmarinen/Tempel 2002).

Los requisitos que debe cumplir toda conducta de gestión con relación a los trabajadores de edad avanzada pueden clasificarse en:

Actitudes	Organización del trabajo
Negativa/positiva	Estática/dinámica
Valoración propia/basada en los demás	Uso cambiante de la fuerza
	Soluciones individuales
Formas de cooperación	Destrezas comunicativas
Jerárquica/basada en el equipo	Información sobre futuros cambios
Participación propia	
De apoyo	
Disposición a hablar	
Postura abierta, libre de prejuicios	

Fuente: Ilmarinen/Tempel 2002

Los métodos y herramientas empresariales para promover una cultura corporativa que incorpore el factor de la edad y una conducta de apoyo por parte de los supervisores incluyen por ejemplo:

- Desarrollo de unas directrices a nivel de la empresa para una política laboral y de personal que incorpore el factor de la edad y que cubra a todas las generaciones;
- Talleres de trabajo con los supervisores a fin de examinar los estereotipos de edad y reflexionar sobre las propias políticas y hábitos de conducta con relación a los trabajadores más jóvenes y los de mayor edad;
- Encuestas de personal sobre la conducta de los supervisores y la opinión de los ejecutivos.

► EJEMPLO DE EMPRESA

Halifax/Gran Bretaña: Diversidad de edad

La compañía británica de seguros, Halifax, empezó hace algo más de 20 años a introducir una política de igualdad de oportunidades. La diversidad de edad ha sido un elemento muy importante de esta política desde 1995. Aparte de una orientación integradora como objetivo empresarial, la idea era conseguir ventajas competitivas respecto al mercado laboral y a la percepción de los clientes sobre la compañía a este respecto. Entre los objetivos específicos no solo se incluía eliminar las barreras de la edad en la compañía (incluyendo la anterior edad límite de jubilación de 62 años) sino también mejorar la actitud hacia los trabajadores de edad avanzada. Los supervisores reciben instrucciones a través de un «Código de Prácticas sobre la Edad». En el foro de debate de la compañía se comunican soluciones de éxito sobre la contratación y el apoyo a los trabajadores de edad avanzada. Además, la campaña «Contratar para Formar» ofrece cursos de formación complementaria en informática dirigidos especialmente a los trabajadores de mayor edad. La persona de mayor edad que ha participado hasta ahora en este programa tenía 60 años.

La cuestión de la edad es hoy en día un elemento clave en la política de diversidad y, con vistas al cambio en la estructura de la edad, se considera necesario para seguir introduciendo actividades adecuadas. En su página web, Halifax dio en el clavo: «Ignorar los cambios en la edad no era una opción».

Fuente: www.efa-aaediversity.org.uk/case-studies/halifax.htm

3. Buenas Prácticas: Desarrollo de estrategias integradoras y holísticas

En el capítulo anterior se describían planes de acción individuales para promover el envejecimiento activo y saludable en las empresas. Las actividades y herramientas que se han explicado no son en realidad «nuevas invenciones», sino que ya se han puesto en práctica en muchas empresas, tanto con vistas a «cuidar los recursos humanos» como desde el punto de vista de la rentabilidad, por lo que las empresas no deben considerarlas necesariamente dentro de un «contexto demográfico». Lo cierto es que estos planteamientos están adquiriendo cada vez mayor importancia con relación a futuros procesos de envejecimiento y a la prolongación de la vida laboral.

Las empresas que están empezando a desarrollar conceptos para una gestión más productiva del cambio en la estructura de la edad no parten de cero. A partir de un análisis sistemático de su situación de partida se pueden identificar claramente en qué campos de acciones son activas y tienen éxito y donde hay debilidades y una necesidad prioritaria de emprender alguna acción. Un resultado importante del análisis inicial en las empresas puede ser que cada vez se da más importancia a las herramientas de RR. HH. y a las regulaciones en materia del envejecimiento que se están aplicando. En estos casos la conclusión puede ser seguir desarrollando los planteamientos ya existentes y ponerlos en práctica adoptando un enfoque más sistemático o integrador.

Por otra parte, también puede parecer que los procedimientos habituales adoptados desde hace mucho tiempo en la empresa y los métodos de organización del personal son contrarios a un

proceso de envejecimiento saludable y que, en consecuencia, requieren una revisión íntegra. Suele ocurrir que algunas «soluciones» empresariales que se han adoptado con anterioridad (por ejemplo, organización del personal de acuerdo al lema «Cada uno hace lo que sabe hacer mejor y más rápido») están originando en sí mismas problemas respecto a la cuestión del envejecimiento (por ejemplo, reducción en la flexibilidad del desarrollo profesional del personal tras un periodo prolongado de empleo), que entonces se debe resolver debe resolverse.

Partiendo de los problemas específicos y de la política laboral y de personal, cada empresa debe encontrar y seguir su propio camino para hacer frente al envejecimiento de su plantilla. El objetivo es establecer las prioridades correctas y concentrarse desde el principio en los planes de acción elegidos. Al mismo tiempo, hay que tener en cuenta que debe tratarse de una estrategia global, integradora y holística, de forma que las acciones individuales den resultados y sean sostenibles.

Es necesario introducir un cambio fundamental en los paradigmas, alejándose de la «cultura joven» de las décadas anteriores para aproximarse a una política laboral y de personal que acoja a todas las generaciones, que tenga en cuenta el aumento de trabajadores de edad avanzada que se prevé para el futuro y que sirva para prolongar la vida laboral. Este cambio en los paradigmas exige emprender una serie de medidas interconectadas entre sí a distintos niveles. Concretamente requiere:

- Revisar las condiciones laborales en relación con la capacidad laboral y la eficiencia de los trabajadores y el mantenimiento de la salud;
- Promover una formación complementaria continua paralela al empleo, especialmente vinculada al proceso de trabajo;
- Apoyar nuevos comienzos en distintas ocupaciones, también para los trabajadores de mediana y avanzada edad, lo cual presuponga la concepción de estrategias de desarrollo de carrera para el personal, así como la organización flexible de la jornada laboral y una política de contratación y de personal con independencia del factor de la edad;
- Replantearse los estereotipos negativos en torno a la edad y el (posterior) desarrollo de una cultura corporativa basada en la

comunicación que pueda desenvolverse ante los conflictos y que promueva la cooperación, incentivando la responsabilidad individual en la toma de decisiones.

En esta reorientación estratégica se combinan planes de acción integradores y preventivos. Los planteamientos integradores son aquellos que pretenden conservar el empleo de los trabajadores de mayor edad, mientras que las medidas preventivas pretenden asegurar además el mantenimiento de la salud y de la empleabilidad de los trabajadores a lo largo de toda su vida laboral.

El ejemplo de Voestalpine AG que se describe a continuación ilustra el caso de una estrategia holística en una gran empresa.

► EJEMPLO DE EMPRESA

Voestalpine/Austria: El programa LIFE

La empresa multinacional Voestalpine AG es el mayor grupo industrial de Austria, con aproximadamente 20.000 trabajadores. Su actividad principal consiste en la producción, fabricación y venta de productos siderúrgicos de alta calidad. Gracias al programa LIFE, Voestalpine se afianza como una empresa pionera en Austria sensibilizada con la demografía.

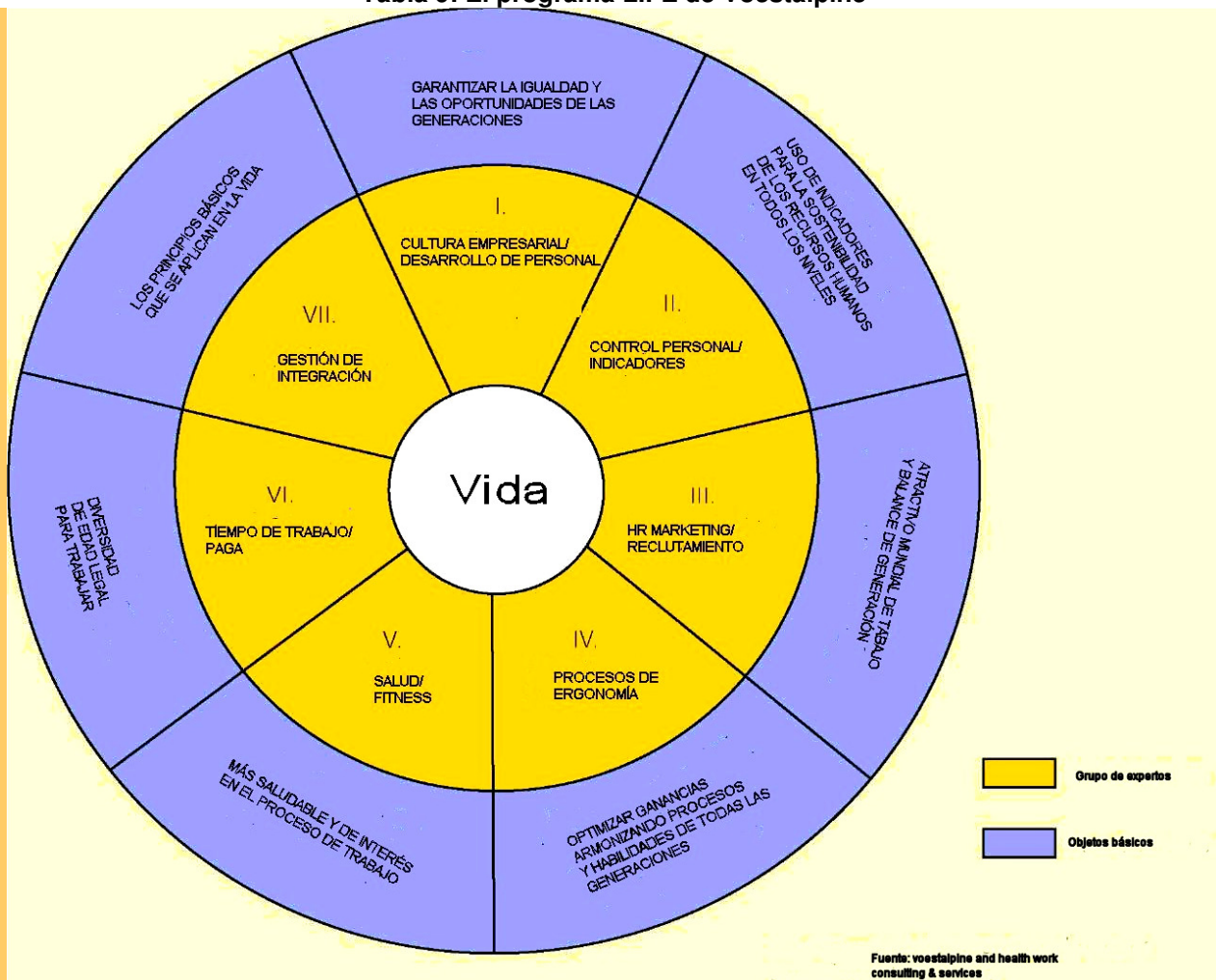
«LIFE» es un programa, no un proyecto. En realidad es un programa para una política de personal orientada al futuro a través del cual la empresa está afrontando agresivamente los cambios en la estructura de la edad del mundo laboral.

La empresa pone sus miras en el crecimiento: sus objetivos para los próximos años son el desarrollo de nuevos mercados, el incremento en las ventas y el aumento de la mano de obra. Partiendo de un proceso de «guerra de talentos» para seleccionar a jóvenes trabajadores cualificados y tomando como base el objetivo político explícito de aumentar el índice de empleo entre los trabajadores de mayor edad de acuerdo a las directivas de la Unión Europea, se pretende crear una «empresa de tres generaciones» que sea atractiva tanto para los trabajadores más jóvenes como para los de mediana y avanzada edad, de tal forma que los primeros elijan a Voestalpine al comienzo de sus carreras y los segundos y terceros se queden durante más tiempo en la empresa.

¿En qué consiste el programa LIFE? Todo empezó con un periodo de análisis a lo largo de seis meses y de una decisión del Consejo Directivo en mayo de 2002. Se formaron 7/8 grupos de expertos para estudiar el tema y se analizaron las áreas de acción de mayor interés desde el punto de vista demográfico: cultura

corporativa y desarrollo del personal, control de personal, marketing y contratación de personal, procesos / ergonomía, salud / estado físico, jornada laboral / salario y gestión para la integración (véase Tabla 9).

Tabla 9: El programa LIFE de Voestalpine



Al mismo tiempo, se pide a los directores ejecutivos de las distintas empresas de Voestalpine que diseñen una estrategia específica de recursos humanos acorde con los objetivos acordados para cada una de sus empresas.

Los grupos de expertos se configuran como talleres de ideas. A partir de los temas centrales, se desarrollan conceptos y procedimientos sobre cómo experimentar y respaldar cuatro pilares básicos: la alegría de vivir, la inventiva, el buen estado físico y el éxito en una empresa cuya mano de obra es cada vez de edad más avanzada. Las iniciales de estos cuatro términos (en alemán) dan nombre al programa «LIFE».

Cada equipo está integrado por representantes de las áreas de RR. HH., consejo de trabajo y puestos clave en la empresa así como de expertos en la materia (médicos laborales, abogados laborales, responsables de contratación). Cada grupo está liderado por un director. Los distintos directores o tutores conforman el «grupo central LIFE», que actúa como comité directivo. Este comité directivo debate, complementa, detalla y corrige las propuestas. Después de este proceso, los promotores involucrados deciden si y en qué medida se llevan a cabo los cambios propuestos.

El planteamiento elegido por LIFE es holístico y con vistas a largo plazo. En consecuencia, se desarrolla y

pone en práctica una acción concreta y armonizada, a saber:

- «Fórmula 33» es un concepto que permite a todos los trabajadores dedicar en el futuro al menos el 2% de su tiempo de trabajo cada año a tareas de formación complementaria. Esto no implica únicamente seminarios, sino también rotación de trabajos o semanas de prueba en otros departamentos. Así pues, la campaña «Fórmula 33» también se basa en los «3 pilares del desarrollo»: «durante, cerca y fuera del trabajo» para las 3 generaciones.
- Un proyecto piloto en la fábrica de Linz consistente en la elaboración de un plan en colaboración con 100 trabajadores por turnos respecto a las actividades que pueden pasarse del turno nocturno al diurno con el fin de reducir la carga de trabajo nocturno a los trabajadores de mayor edad.
- Aumentar el límite máximo de edad para los solicitantes tanto para una planificación profesional a nivel interno como para anuncios de trabajo a nivel externo.

Aparte del desarrollo y puesta en práctica de proyectos concretos, en la empresa se lleva a cabo un amplio debate sobre los cambios relativos a la edad necesarios para adaptarse a todas las generaciones. En este debate intervienen las áreas de gestión, consejo de trabajo, directivos y trabajadores. La empresa ha creado su propia página web y ha diseñado una serie de pósters para comunicar a nivel interno los objetivos principales del programa LIFE así como para apoyar el proceso de formación de opiniones. Asimismo se publicaron artículos en revistas y boletines de recursos humanos, se celebraron talleres de trabajo y seminarios dirigidos a diferentes grupos objetivo e incluso se representó un espectáculo de cabaret en torno a esta materia.

Según declaraciones de los promotores del programa, los puntos de inicio fundamentales que hay que tener en cuenta para lograr que el mundo laboral sea más atractivo para los trabajadores de mayor edad son:

- la actitud de los directivos y su tratamiento con los trabajadores;
- herramientas y programas innovadores y creativos, por ejemplo, sistemas flexibles de la jornada laboral, coloquios de valoración del personal, rotación de trabajos, y
- una cultura corporativa como punto de partida de todo.

El programa LIFE cuenta con el apoyo y la promoción conjunta de la dirección de la empresa y del consejo de trabajo, bajo el auspicio del presidente del consejo de administración. La iniciativa supuso en el sector una gestión estratégica de los recursos humanos. El Instituto de Promoción de la Salud en el Lugar de Trabajo (IBG – health@work) realizó previamente varios análisis, ayudó a desarrollar el programa y apoyó las actividades ofreciendo su asesoramiento. La participación activa de los trabajadores es una parte integral del programa.

A nivel de la alta dirección se llegó a la conclusión de que, aparte de los factores de control económico centrados en el éxito a corto plazo, también era una inversión importante a tener en cuenta de cara al futuro adoptar una serie de medidas a nivel global para perseguir el mantenimiento de los recursos humanos a largo plazo, lo cual representaba un objetivo corporativo clave a pesar de ser difícil de expresarlo en cifras. El hecho de que Voestalpine se haya caracterizado tradicionalmente por una remarcada responsabilidad social respecto a sus trabajadores también es un factor a destacar.

Fuente: Bertelsmann Stiftung/Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände 2003

El ejemplo de esta empresa ilustra que el cambio en la estructura de edad, con todas sus consecuencias y retos asociados, exige un planteamiento a varios niveles. Debe crearse un paquete global. Una política laboral y de personal que incorpore el factor de la edad no puede verse como un resultado a corto plazo, sino más bien como un proceso a largo plazo, como un «acontecimiento con final abierto» por así decirlo. Para ello es necesario contar con el compromiso de las diferentes partes interesadas dentro de la empresa.

Para poder promover estrategias adecuadas, es necesario contar con unos promotores y con unos «seguidores». No obstante, estas solo tendrán éxito en tanto en cuanto cuenten con el apoyo de la dirección y del consejo, vengan respaldadas por declaraciones de objetivos y estén flanqueadas por iniciativas y actividades tanto por parte de los trabajadores cualificados y ejecutivos como de toda la plantilla y sus representantes.

Pasos para una correcta puesta en práctica de las iniciativas y medidas

- Cuidada preparación, lo que incluye estudios de las tendencias de contratación y de los perfiles de edad de la población trabajadora así como de las previsiones del mercado laboral
- Comunicación abierta con todos los trabajadores en general y con el grupo objetivo en particular sobre los objetivos de la iniciativa, incluyendo, en caso necesario, seminarios, talleres de trabajo y circulares
- Participación desde el principio de los sindicatos, comités de empresa y representantes de los trabajadores
- Participación desde el principio de los trabajadores de edad avanzada
- Información y sensibilización de los directores de jefes de área
- Puesta en práctica de forma gradual incluyendo una fase piloto para poner a prueba la iniciativa y convencer a los más reticentes acerca de su efectividad (esto puede realizarse en un área de la empresa que ya cumpla con determinados criterios para la puesta en práctica de la iniciativa y que por tanto pueda tener un efecto multiplicador), verificaciones periódicas y presentación de informes para poder modificar el proyecto si procede de manera acorde
- Revisiones periódicas sobre los resultados de éxito y evaluación de los datos obtenidos de los informes
- Comunicación constante con todos los trabajadores para erradicar cualquier síntoma de estigmatización o sentimiento de inferioridad entre los trabajadores de edad avanzada, evitando así diferencias de opinión y conflictos
- Consideración de otros aspectos inherentes al entorno de trabajo, p. ej.: actividades estresantes que puedan impedir la consecución del objetivo

Bibliografía

- Bäcker, Gerhard; Naegele, Gerhard (1993): Alternde Gesellschaft und Erwerbstätigkeit. Modelle zum Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand, Colonia
- Baethge, Martin; Baethge-Kinsky, Volker (2004): Der ungleiche Kampf um das lebenslange Lernen, Münster
- Behrens, Johann (1999): Länger erwerbstätig durch Arbeits- und Laufbahngestaltung: Personal- und Organisationsentwicklung zwischen begrenzter Tätigkeitsdauer und langfristiger Erwerbstätigkeit. En: Behrens, Johann; Martina Morschhäuser; Holger Viebrok; Eberhard Zimmermann: Länger erwerbstätig - aber wie?, Opladen: 71 - 115
- Bellmann, Lutz; Markus Hilpert; Ernst Kistler; Jürgen Wahse (2003): Herausforderungen des demografischen Wandels für den Arbeitsmarkt und die Betriebe. En: MittAB, 36. Jg., Heft 2: 1 - 17
- Bertelsmann-Stiftung/Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Ed.) (2003): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh
- Bertelsmann Stiftung (2002) (Ed.): Strategien gegen den Fachkräftemangel. Band 2: Betriebliche Optionen und Beispiele, Gütersloh
- Bosch, Gerhard; Sebastian Schief (2005): Ältere Beschäftigte in Europa: Neue Formen sozialer Ungleichheit. En: WSI Mitteilungen, Heft 1: 32-39
- Brussig, Martin (2005): Die „Nachfrageseite des Arbeitsmarktes“: Betriebe und die Beschäftigung Älterer im Lichte des IAB-Betriebspanels 2002, Altersübergangs-Info 2005 - 02 (www.boeckler.de)
- Bullinger, Hans-Jörg (Ed.) (2001): Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft, Stuttgart
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Ed.) (2004): Mit Erfahrung die Zukunft meistern! Altern und Ältere in der Arbeitswelt, Dortmund
- Comisión Europea (2005): Comunicación de la Comisión «Libro Verde “Frente a los cambios demográficos: una nueva solidaridad entre generaciones”» COM (2005) 94 final, Bruselas
- Comunidades Europeas (2004): El empleo en Europa 2004. Evoluciones recientes y perspectivas. Empleo y Fondo Social Europeo. Comisión Europea, Bruselas
- Expertenkommission „Finanzierung Lebenslangen Lernens“ (Ed.) (2004): Schlussbericht Finanzierung Lebenslangen Lernens: Der Weg in die Zukunft (28.7.2004: www.bmbf.de/pub/schlussbericht_kommission_III.pdf)
- Fuchs, Tatjana (2006): Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen, hrsg. von der Initiative Neue Qualität der Arbeit, Dortmund
- Grandjean, Etienne (1979): Physiologische Arbeitsgestaltung - Leitfaden der Ergonomie, Thun
- Ilmarinen; Juhani; Jürgen Tempel (2003): Erhaltung, Förderung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit - Konzepte und Forschungsergebnisse aus Finnland. En: Badura, Bernhard; Henner Schellschmidt; Christian Vetter (Ed.): Fehlzeiten-Info 2002, Berlin: 85 - 99
- Ilmarinen, Juhani; Jürgen Tempel (2002): Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?, Hamburg

- Ilmarinen, Juhani (2006): Towards a longer worklife. Ageing and the quality of worklife in the European Union. Finnish Institute of Occupational Health [Instituto Finlandés de Salud Ocupacional], Helsinki
- Kalwij, Adriaan; Vermeulen, Frederic (2005): Labour force participation of the elderly in Europe: The importance of being healthy. Institute for the Study of Labour [Instituto del Estudio del Trabajo] – Documento de consulta nº 1887, Bonn
- Kistler, Ernst; A. Ebert; P Guggemos; M. Lehner; H. Buck; A. Schletz (2006): Altersgerechte Arbeitsbedingungen. Machbarkeitsstudie für die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Berlin
- Köchling, Annegret (2002): Projekt Zukunft. Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen, Dortmund
- Molinie, Anne-Francoise (2003): Age and working conditions in the EU. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions [Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y Trabajo], Dublin
- Morschhäuser, Martina (2006): Reife Leistung. Personal- und Qualifizierungspolitik für die künftige Altersstruktur, Berlin
- Morschhäuser, Martina (2005a): Gesundheit im Erwerbsverlauf. Bedeutung und Ansatzpunkte einer alternsgerechten Arbeits- und Personalpolitik. En: Schott, Thomas (Ed.): Eingliedern statt Ausmustern - Möglichkeiten und Strategien zur Sicherung der Erwerbstätigkeit älterer Arbeitnehmer, Weinheim: 125 - 136
- Morschhäuser, Martina (2005b): Berufsbegleitende Weiterbildung und Personalentwicklungsplanung. En: Arbeit, Heft 4: 298-299
- Oppolzer, Alfred (2006): Erholpausen - nie waren sie so wertvoll wie heute. En: gute Arbeit. Zeitschrift für Gesundheitsschutz und Arbeitsgestaltung, Heft 4: 20-22
- Pack, Jochen; Hartmut Buck; Ernst Kistler; Hans Gerhard Mendius; Martina Morschhäuser; Heimfrid Wolff (1999): Zukunftsreport demographischer Wandel, Bonn
- Petrenz, Johannes (1999). Alter und berufliches Leistungsvermögen. En: Gussone, Max; Achim Huber; Martina Morschhäuser; Johannes Petrenz: Ältere Arbeitnehmer. Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher, arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht, Frankfurt/Main: 63 - 99
- Rost, Richard (1991): Altern und körperliche Leistungsfähigkeit. En: Lang, Erich; Klaus Arnold (Ed.): Altern und Leistung. Medizinische, psychologische und soziale Aspekte, Stuttgart: 54 - 63
- Salthouse, Timothy A. (1991): Theoretical perspectives on cognitive aging, Hillsdale, New Jersey
- Tuomi, K.; J. Ilmarinen; A. Jahkola; L. Katajarinne; A. Tulkki (2006): Arbeitsbewältigungsindex. Work Ability Index, hrsg. von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 3. Auflage, Dortmund
- Walker, Alan (2000): Produktiver Umgang mit alternden Belegschaften. Beispiele für erfolgreiche Lösungsansätze. (Ed.) Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, Dublin
- Wolff, Heimfrid; Spieß, Katharina; Mohr, Henrike (2001): Arbeit - Altern - Innovation, Wiesbaden

Acerca de los autores:

Dra. Martina Morschhäuser (1957), psicóloga y científica social. Desde 1987 es investigadora en el Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft (Instituto de Investigación Social y Economía Social) en Saarbrücken. Dirige varios proyectos prácticos y de investigación sobre el «cambio demográfico en la mano de obra» y «el trabajo y la salud».

Dr. Reinhold Sochert (1955), Licenciado en Economía Social con un doctorado en la evaluación de la promoción de la salud en el lugar de trabajo. Desde 1989 trabaja para la BBK Bundesverband (Asociación Federal de Salud Empresariales) y es director de proyectos en la secretaría de la ENWHP.

Publicado por:

BKK Bundesverband

(Asociación Federal de Seguros de Salud Empresariales)

Secretaría de la ENWHP

Kronprinzenstraße 6

45128 Essen

Alemania

Fax +49 201 179-1032

E-mail enwhp@bkk-bv.de

www.enwhp.org

