

# LA LUCHA CONTRA LAS BARRERAS DE LA EDAD EN EL EMPLEO

RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN



FUNDACIÓN EUROPEA  
para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo

# **LA LUCHA CONTRA LAS BARRERAS DE LA EDAD EN EL EMPLEO**

**RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN**



**FUNDACIÓN EUROPEA**  
para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo

---

---

*Las publicaciones de la Fundación que se relacionan en el presente informe pueden obtenerse a través de los agentes oficiales de ventas de la UE o de la Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, L-2985, Luxemburgo. Si no se indica el precio, el documento es gratuito y puede solicitarse directamente a la Fundación.*

1. **Combating Age Barriers in Employment - Portfolio of Good Practice.**  
Cat. No. SX-05-97-454-EN-C, ISBN 92-828-0412-7. ECU: 30.00
2. **Combating Age Barriers in Employment - European Research Report.**  
Cat. No. SX-05-97-446-EN-C, ISBN 92-828-0414-3. ECU: 25.00
3. **Investing in Ageing Workers - A Framework for Analysing Good Practice in Europe.** (WP/95/33/EN)
4. **Older Workers and Labour Market Programmes and Policies in the European Union.** (WP/97/62/EN)

El presente resumen ha sido elaborado para la Fundación por el investigador encargado de estos proyectos, el profesor Alan Walker, de la Universidad de Sheffield.

Una ficha bibliográfica figura al final de la obra.

Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, 1998

ISBN 92-828-0309-0

© Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, 1998.

La solicitud de los derechos de traducción o reproducción debe dirigirse al director de la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, Wyattville Road, Loughlinstown, Co. Dublin, Irlanda.

*Printed in Ireland*

---

# Índice

	Página	
<b>Introducción</b>	<b>5</b>	
<b>1</b>	<b>Procedimientos idóneos para abordar las cuestiones relativas a la edad</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Principios en que se inspiran los procedimientos idóneos</b>	<b>19</b>
<b>3</b>	<b>Hacia una estrategia integrada para abordar las cuestiones relativas a la edad</b>	<b>27</b>
<b>4</b>	<b>Recomendaciones para la aplicación de procedimientos idóneos</b>	<b>31</b>
<b>5</b>	<b>Conclusión</b>	<b>39</b>
<b>Referencias</b>	<b>41</b>	
<b>Apéndice 1</b>	<b>Equipos de investigación</b>	<b>43</b>
<b>Apéndice 2</b>	<b>Reseña de estudios monográficos</b>	<b>47</b>



---



## Introducción

No es exagerado decir que la investigación resumida en este folleto versa sobre una de las cuestiones más acuciantes que afrontan las sociedades europeas: las repercusiones del envejecimiento de la población en el empleo y el mercado de trabajo. Los encargados de la formulación de políticas, los empleadores y los sindicatos de Europa se ven cada vez con mayor frecuencia obligados a encarar una nueva paradoja relativa a la edad y el empleo. Por una parte, hay un aumento de la edad media de la población económicamente activa en la UE. A lo largo de los diez próximos años la estructura demográfica de la población en edad de trabajar experimentará un cambio importante: el número de jóvenes (de entre 15 y 19 años) disminuirá en más de un millón (- 5 %) y el de los que cuentan entre 20 y 29 años de edad se reducirá en 9 millones (- 17 %), mientras que el número de personas de entre 50 y 59 años de edad aumentará en 5,5 millones (+ 12 %) y el de entre 60 y 64 años en 1 millón (Comisión Europea, 1996). Por otra parte, a consecuencia de la continua reducción de los umbrales de jubilación y de la intervención de la discriminación por razones de edad en el mercado de trabajo, se considera que las personas de más de 40 años están próximas al fin de su vida laboral.

Es necesario abordar esa nueva –y cada vez más apremiante– paradoja en los macroniveles y en los microniveles (por parte de los encargados de la formulación de políticas y dentro de las

organizaciones). Actualmente, varios Gobiernos europeos, incluidos los de Alemania, Austria, Finlandia y Francia, están dando marcha atrás respecto del apoyo público que prestaron en épocas anteriores a la jubilación temprana y están buscando formas de reducir las oportunidades de jubilación anticipada y los costos que entraña (Delsen y Reday-Mulvey, 1996). Algunos empleadores están revisando también sus actitudes para con los trabajadores de edad avanzada y algunos de ellos están viendo incluso las razones económicamente positivas para emplear a las personas pertenecientes a ese grupo. Dichas razones corresponden a cinco aspectos: el rendimiento de la inversión en capital humano, la prevención de la escasez de conocimientos especializados, el aprovechamiento al máximo de las posibilidades de contratación, la necesidad de reaccionar ante el cambio demográfico y el fomento de la diversidad en la fuerza de trabajo (Walker, 1995). También algunos sindicatos están reconsiderando su apoyo a las estrategias encaminadas a la jubilación anticipada.

En resumen, se está empezando a ver que la lucha contra las barreras de la edad en la contratación y la formación de trabajadores está justificada por razones de pragmatismo, comerciales, de gestión de los recursos humanos, y de justicia y equidad. Sin embargo, sólo una minoría de empleadores y autoridades públicas de Europa han adoptado medidas encaminadas a la consecución de esos fines. Además, hay diferencias en la amplitud de las medidas adoptadas por los países europeos para abordar el problema de las barreras de la edad. (Guillemard y Walker, 1994).

### ■ El marco europeo

La cuestión de las barreras de la edad en el empleo y, en particular, el problema de la discriminación de los trabajadores de edad avanzada, está escalando puestos en el orden del día de la política europea. Cuando se creó el Observatorio de las Personas de Edad Avanzada, en 1990, éste seleccionó el de la edad y el empleo como uno de los cuatro sectores principales de formulación de políticas de que se ocuparía (los otros eran los de los ingresos y el nivel de vida, la atención social y la sanitaria, y la integración social) (Walker, Guillemard y Alber, 1991, 1993). Así pues, el Año

européo de las personas de edad avanzada y de la solidaridad entre las generaciones (1993) se centró en parte en esa cuestión con la publicación del primer informe importante sobre la discriminación por razones de edad de los trabajadores mayores en la Comunidad (Drury, 1993). Además, la encuesta de *Eurobarómetro* encargada para el Año europeo reveló por primera vez que una mayoría substancial del público en general en los entonces doce Estados miembros consideraba que en la contratación, promoción y formación laborales se discriminaba a los trabajadores de edad avanzada (Walker, 1993, p. 26). Al final del Año europeo, en documentos de la Comisión Europea y del Parlamento Europeo se confirmó el carácter prioritario del sector de los trabajadores de edad avanzada para el previsto segundo programa de acción en pro de las personas de edad avanzada.

A mediados de 1993, la Comisión presentó el Libro blanco sobre **crecimiento, competitividad y empleo**, que fue aprobado por los Jefes de Estado como base para la futura actuación de la UE. En el Libro blanco se fijaron las importantes metas estratégicas de una fuerza de trabajo más flexible y procedimientos más flexibles en materia de empleo para afrontar los imperativos de la competencia mundial. Constituyó el primer reconocimiento público por parte de la UE de las consecuencias del envejecimiento de la fuerza de trabajo, si bien no se proponían en él acciones concretas en pro de los trabajadores de edad avanzada. En el Libro blanco de 1994 **Política social: un paso adelante para la Unión** no se hacía una referencia específica a los trabajadores de edad avanzada, pero sí a la necesidad económica de que las personas de edad avanzada hagan una contribución activa a la sociedad. Durante el último año de la Presidencia Delors hubo también una **Declaración de las empresas europeas contra la exclusión**, en la que se subrayaban los sectores en que las empresas pueden formular políticas para prevenir la exclusión y engendrar una mayor cohesión social. Entre esas iniciativas figuraban la contribución a la cohesión social de las zonas desfavorecidas y de los grupos marginados y el fomento de la integración en el mercado laboral, y a ese respecto se ha elegido a los trabajadores de edad avanzada como grupo al que van dirigidas dichas iniciativas (Griffiths, 1996).



En la reunión del Consejo Europeo celebrada en Essen en 1994, los Jefes de Estado o de Gobierno confirmaron la lucha contra el desempleo como tarea primordial de la Unión Europea y objetivo fundamental de la política económica. En la Declaración del Consejo Europeo se ponían de relieve cinco sectores principales para la adopción de medidas encaminadas a la mejora del empleo, en la quinta de las cuales –medidas encaminadas a ayudar a los grupos más afectados por el desempleo– se declaraba que «se debe prestar atención particular a la difícil situación de las mujeres desempleadas y de los empleados de edad avanzada». En junio de 1995, durante la Presidencia francesa del Consejo Europeo, se hizo la primera declaración política en la UE sobre la necesidad de adoptar medidas especiales en ese ámbito. En la **Resolución sobre el empleo de los trabajadores de edad avanzada** se hacía hincapié en dos principios fundamentales:

- la necesidad de intensificar los esfuerzos para adaptar la formación profesional y las condiciones laborales a las necesidades de los trabajadores de edad avanzada;
- la necesidad de adoptar medidas para prevenir la exclusión de los trabajadores de edad avanzada del mercado laboral y para que dichos trabajadores cuenten con recursos financieros suficientes.

La resolución proponía medidas concretas que debían adoptar los gobiernos nacionales y los interlocutores sociales, o ambos, incluidas las encaminadas a sensibilizar a los empleadores sobre las consecuencias de los despidos de trabajadores de edad avanzada, a fomentar la reintegración de los trabajadores de edad avanzada desempleados y a eliminar las posibles barreras legislativas al empleo de los trabajadores de edad avanzada, si bien no eran vinculantes para los Estados miembros. La resolución pedía también a la Comisión Europea que promoviera el intercambio de información y los procedimientos idóneos relativos al empleo de los trabajadores de edad avanzada en toda la UE (véase más información sobre las medidas adoptadas por la UE en relación con los trabajadores de edad avanzada en Drury, 1995). (En un ámbito más amplio, la cumbre social del G7, celebrada en Lille el 2 de abril de 1996, pidió la adopción de medidas para poner fin al «despilfarro de recursos humanos» que supone la aceleración de la jubilación anticipada en sociedades

que están envejeciendo.) Las cumbres europeas posteriores no han confirmado la prioridad concedida a los trabajadores de edad avanzada en la resolución de junio de 1995, sino que han hecho hincapié en el desempleo de larga duración y el empleo juvenil.

## ■ El proyecto sobre las barreras de la edad

En ese marco de cambios e insistencia en la política de empleo en la UE, la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo lanzó en abril de 1994 un proyecto europeo de lucha contra las barreras de la edad en la contratación y la formación laborales. Dicho proyecto, en el que participaron siete Estados miembros (Alemania, Bélgica, Francia, Grecia, Italia, Países Bajos y el Reino Unido), estaba centrado en iniciativas en pro del mantenimiento, la reintegración y el readiestramiento de los trabajadores de edad avanzada. Además, se hizo una recogida limitada de documentación en dos nuevos Estados miembros: Finlandia y Suecia. Los objetivos principales del proyecto eran los siguientes:

- recoger información sobre iniciativas en materia de procedimientos idóneos para luchar contra las barreras de la edad en la contratación y la formación en los diferentes Estados miembros;
- examinar los puntos de vista de los interlocutores sociales prestando atención particular a las propuestas encaminadas a eliminar las barreras de la edad;
- documentar y evaluar un pequeño número de iniciativas (incluidas las adoptadas en el lugar de trabajo y fuera de él, en los sectores público y privado) a fin de poner de relieve las enseñanzas que se desprenden de la aplicación de los procedimientos idóneos para abordar los problemas de los trabajadores de edad avanzada.

Cada uno de los equipos de investigación preparó un informe nacional compuesto de cuatro elementos: un examen de las cuestiones relativas al envejecimiento y al empleo en su país; un panorama general de los puntos de vista de los interlocutores sociales, basado en los documentos existentes y en un seminario organizado por el equipo; un elenco de veinte iniciativas que ejemplificaban procedimientos idóneos para abordar las

cuestiones relativas a la edad; y dos o tres estudios monográficos a fondo de organizaciones incluidas en el elenco. (En el Apéndice 1 figuran detallados los equipos de investigación.)

La Fundación Europea va a publicar tres informes relativos al proyecto. En el principal, **La lucha contra las barreras de la edad en el empleo**, se sintetiza la documentación recogida por los equipos nacionales de investigación. En los cinco capítulos del informe se resumen las cuestiones fundamentales relativas al mercado de trabajo en los nueve Estados miembros (incluidos Finlandia y Suecia); se describen las diversas dimensiones de los procedimientos idóneos comunicados por los expertos nacionales; se utilizan los estudios monográficos a fondo para subrayar las principales enseñanzas que se desprenden de la aplicación de los procedimientos idóneos; se agrupan las conclusiones principales y se hacen recomendaciones con vistas a la adopción de medidas, por todas las partes interesadas, para luchar contra las barreras de la edad. Además del informe principal, la Fundación va a publicar un **Elenco europeo de procedimientos idóneos**, en el que figuran detalles someros de la gran diversidad de iniciativas adoptadas en los nueve países y un breve resumen de las conclusiones principales de la investigación. Por último, hay un **resumen** de los resultados y las conclusiones principales del proyecto.

## **Procedimientos idóneos para abordar las cuestiones relativas a la edad**

Ésta es la primera investigación europea centrada en los procedimientos idóneos en materia de contratación y formación de trabajadores de edad avanzada. Pero ¿qué se entiende por «procedimientos idóneos»? Su definición más útil es la que versa sobre políticas concretas, y en esta investigación utilizamos las cinco dimensiones principales de los procedimientos para abordar las cuestiones relativas a la edad en las organizaciones

- contratación y jubilación;
- formación, desarrollo y promoción;
- métodos de trabajo flexibles;
- ergonomía y definición de las funciones que entraña el puesto de trabajo;
- cambios de las actitudes para con los trabajadores de edad avanzada (Casey, Metcalf y Lakey, 1993) para clasificar aspectos de los procedimientos idóneos.

En términos generales, los procedimientos idóneos en el empleo de trabajadores de edad avanzada consisten en la lucha contra las barreras, directas o indirectas, de la edad y la creación de unas circunstancias en las que cada persona pueda realizar su capacidad potencial sin que la edad entrañe una desventaja para ella. Para lograr esa meta, las políticas no necesariamente deben denominarse «políticas para los trabajadores de edad avanzada»: puede haber estrategias generales en materia de recursos humanos que resulten particularmente provechosas para los empleados de

edad madura. Por ejemplo, un sistema de cómputo anual de las horas ha resultado particularmente útil para los trabajadores mayores que tienen personas a su cargo necesitadas de asistencia, pero no es una estrategia en materia de recursos humanos destinada específicamente a los trabajadores de edad avanzada. La selección de ejemplos de procedimientos idóneos entraña inevitablemente un juicio de valor, en el sentido de que una iniciativa determinada está obteniendo el deseable resultado de reducir las barreras de la edad en el empleo. En el informe principal se examinan los dilemas relacionados con esa clase de juicios y la evaluación de los procedimientos idóneos.

### ■ Procedimientos idóneos para la lucha contra las barreras de la edad

El tema principal de la investigación es la lucha contra las barreras de la edad en materia de contratación y formación laborales, pero los equipos nacionales de investigación recogieron ejemplos de procedimientos idóneos para abordar las cuestiones relativas a la edad en los cinco sectores a que corresponden. En el **Elenco europeo de procedimientos idóneos** se presentan 159 ejemplos en total. Con frecuencia, los límites entre las diferentes dimensiones de los procedimientos idóneos para abordar las cuestiones relativas a la edad resultan desdibujados. No es de extrañar: resulta improbable que las organizaciones hayan formulado un procedimiento idóneo independientemente de otros aspectos de la gestión de los recursos humanos. También es frecuente que, para lograr procedimientos idóneos en materia de contratación y formación, resulte necesaria una transformación más amplia de los métodos de gestión de los recursos humanos o bien la formación en sí misma puede no ser el fin principal, sino un simple medio para lograr algún procedimiento idóneo, como el cambio de las actitudes o los procesos de trabajo.

La mayoría de los ejemplos del elenco corresponden a organizaciones privadas, lucrativas y relativamente grandes. Las iniciativas centradas en la contratación de trabajadores de edad avanzada son mucho menos comunes que las relativas a los métodos de trabajo flexibles y a la formación profesional. No abundan los intentos de cambiar las actitudes de las organizaciones para con los trabajadores de edad avanzada.

Los ejemplos del Reino Unido se centran principalmente en los procedimientos en materia de contratación y en los métodos de

trabajo flexible. Los italianos se refieren todos ellos a la contratación y la formación laborales. En los casos de Bélgica y Francia, el sector más común de procedimientos idóneos para abordar las cuestiones relativas a la edad es el de los métodos de trabajo flexibles. La mayoría de los ejemplos griegos, como también los alemanes y los neerlandeses, se refieren a la formación.

## ■ Formulación de procedimientos idóneos

La meta más importante de la investigación es la de subrayar las importantes enseñanzas que se pueden obtener, de los 22 detallados estudios monográficos llevados a cabo en Alemania, Bélgica, Francia, Grecia, Italia, los Países Bajos y el Reino Unido con vistas a transmitir las iniciativas en materia de los procedimientos idóneos a otras organizaciones y otros países. Dichos estudios monográficos constituyen el centro de este proyecto y, pese a las limitaciones temporales, representan investigaciones substanciales por parte de los investigadores nacionales, incluidas visitas y entrevistas *in situ*. El resultado es un rico veneno de información no sólo sobre la naturaleza de las iniciativas en materia de procedimientos idóneos, sino también sobre cómo se formularon y aplicaron y cuáles han sido sus repercusiones (véase el apéndice 2).

La mayoría de los estudios monográficos (14) corresponden a iniciativas adoptadas por empresas privadas, tres corresponden al sector público y las cinco restantes a organismos no lucrativos. La mayoría de los estudios monográficos se llevaron a cabo en el lugar de trabajo (es decir, que se trataba de iniciativas adoptadas en las organizaciones que daban empleo a los trabajadores cuya situación se examinaba). El tamaño de las organizaciones estudiadas varía en gran medida, desde 5 a 18 800 empleados, pero, en realidad, esa dimensión no resultó importante para determinar la capacidad ejemplificadora de un estudio monográfico determinado. En los estudios monográficos figuran algunas empresas europeas importantes, entre ellas algunas muy modernas organizaciones de tecnología avanzada y organismos locales, lo que indica que los procedimientos idóneos para abordar las cuestiones relativas a la edad no son exclusivos de zonas industriales atrasadas o provincianas.

¿Qué factores influyen en la decisión de una organización de formular y aplicar procedimientos idóneos para luchar contra las barreras de la edad? Hay tres principales, pero el orden preciso de importancia difiere de unas organizaciones a otras. El primero de ellos es el marco económico y laboral concreto en que funciona una organización. Por ejemplo, se elaboraron varias iniciativas para encarar el déficit de mano de obra, o dichos déficit desempeñaron un papel importante en la determinación de su orientación. En otros casos fueron los superávits de mano de obra los que propiciaron las iniciativas. El del déficit de personal de enfermería especializado es un caso que se da en toda Europa y dos de las iniciativas (L'Incontro [Italia] y el Hospital Onze Lieve Vrouw Middelares [Bélgica]) iban directamente encaminadas a superar ese déficit recurriendo a la reserva de enfermeras de edad avanzada. En cambio, la Oficina de Empleo de Trento y las empresas químicas y de seguros de Francia adoptaron su iniciativa en materia de procedimientos idóneos para abordar los superávits de mano de obra.

En segundo lugar, hay cambios en la política pública, tales como la supresión de las subvenciones a las jubilaciones anticipadas o la concesión de subvenciones a la formación especial y el apoyo a la creación de puestos de trabajo. Por ejemplo, el cambio de la política pública en pro de la jubilación anticipada parcial y no total influyó en las decisiones de las empresas químicas y de seguros francesas encaminadas a modificar sus políticas en materia de jubilación. El programa neerlandés de intercambio de empleos para maestros fue consecuencia en gran medida de un cambio de la política gubernamental respecto del sector de la educación.

Naturalmente, las administraciones central y local pueden influir de diversas formas en la adopción de procedimientos idóneos: pueden sufragar su formulación y aplicación, pueden adoptar medidas de reglamentación para fomentarlos, pueden instar a las organizaciones a que los cumplan o, como empleadoras directas, pueden introducir procedimientos idóneos en su propio sistema. Las subvenciones del sector público fueron esenciales para lograr que varias de las iniciativas despegaran, incluidos el proyecto neerlandés de intercambio de empleos Stahlwerke Bremen y la agencia de contratación POPE (Reino Unido). La administración local participó en tres de los estudios monográficos, que demostraron las ventajas de esas formas semiautónomas de administración. En particular, los casos de GFAW (Alemania) y la

Oficina de Empleo de Trento ejemplifican las enormes posibilidades de creación de puestos de trabajo y de promoción de los procedimientos idóneos para abordar las cuestiones relativas a la edad en los casos en que las competencias en materia de empleo y formación están descentralizadas.

Además de ser una influencia positiva para la formulación y aplicación de procedimientos idóneos, el sector público puede desempeñar también un papel inhibitorio. Ese aspecto negativo del papel del sector público quedó ejemplificado en varias iniciativas, en las que los principales obstáculos fueron los sistemas de seguridad social y de indemnización por despido (proyecto de intercambio de empleos, L'Incontro Coop) y el sistema fiscal (Sisema).

El tercer factor que propicia la aplicación de procedimientos idóneos es la cultura organizativa. Con este término nos referimos a la tradición en materia de recursos humanos, las políticas actuales en materia de personal y el estilo de gestión que, combinados, pueden apoyar y fomentar la formulación y aplicación de procedimientos idóneos o, al contrario, propiciar el mantenimiento de las barreras de la edad. Como los estudios monográficos son ejemplos de procedimientos idóneos, permiten apreciar la decisiva influencia de la cultura organizativa tan sólo en una dirección. Sin embargo, como indicamos más adelante, también demuestran cómo se pueden superar ciertos rasgos negativos de la cultura organizativa.

Algunas organizaciones comerciales cuentan con tradiciones muy asentadas de gestión consensuada y de sensibilidad para con las necesidades de los empleados. A veces se aproxima al partenariado social o a lo que está de moda llamar capitalismo participativo, como en el caso de la empresa de mobiliario Wilkhahn; otras veces refleja una tradición familiar más paternalista, como en los casos de TITAN y DELTA en Grecia. Así, las tradiciones artesanales o la orientación familiar de una empresa determinada pueden crear un marco cultural propicio para la aplicación de procedimientos idóneos con los que abordar las cuestiones relativas a la edad. Pero también puede derivarse de apremios contemporáneos muy diferentes y más urgentes, como en el caso de Fontijne Holland, que tiene una tradición de fomento de la formación debida a su necesidad de sobrevivir en el sector de la fabricación de maquinaria, que se caracteriza por una



competencia extrema. De forma similar, la empresa Glaxo R & D del Reino Unido considera el mantenimiento y el readiestramiento del personal de edad avanzada un elemento decisivo para conservar su ventaja competitiva.

### ■ **Aplicación de procedimientos idóneos**

Para que los participantes principales en el mercado de trabajo aprovechen al máximo los ejemplos de procedimientos idóneos, es importante saber cómo se aplicaron y, en particular, qué enseñanzas se pueden transmitir sobre los éxitos obtenidos y los escollos encontrados en ese proceso.

Como hemos señalado más arriba, a fin de velar por la formulación y la aplicación de procedimientos idóneos en todos los ámbitos del lugar de trabajo, puede ser necesario adoptar medidas generales para cambiar la cultura organizativa. La introducción de un programa de «sensibilización en materia de asuntos relativos a la edad» en todos los ámbitos de una organización es un medio global de lograr el cambio de hábitos y actitudes y fue el que adoptó el distrito de Hounslow (municipio de Londres). Aunque la mayoría de las otras iniciativas no llegaron hasta esos extremos, resulta evidente que una planificación y preparación esmerada fue una de las claves principales para el éxito de la aplicación. Fontijne Holland constituye un ejemplo destacado de aplicación caracterizada por la capacidad de iniciativa, manifestada, entre otros aspectos, en las consultas al personal y la sensibilidad para con sus necesidades y la publicación en la revista de la empresa de material publicitario al respecto. El método de aplicación de esa empresa constituye un modelo de aplicación de procedimientos idóneos que otras pueden seguir.

Gran parte de las investigaciones sobre las barreras de la edad en las organizaciones ponen de relieve el posible bloqueo para la aplicación de procedimientos idóneos que pueden crear las medidas adoptadas por el personal directivo. (Pueden deberse a creencias y actitudes discriminatorias o a impresiones subjetivas interpretadas como presiones para lograr las metas concretas de la empresa.) Ése fue uno de los factores que movió a DSM (Países Bajos) a introducir una estrategia global en materia de recursos humanos caracterizada por la «sensibilidad para con las cuestiones relativas a la edad». En realidad, DSM tenía ya una cultura

organizativa muy propicia al respecto pero, aun así, las barreras de la edad pueden sobrevivir en un marco caracterizado por las actitudes comprensivas en materia de recursos humanos. Una empresa del Reino Unido, St Ivel, atribuyó los problemas con los que tropezó la aplicación de las políticas encaminadas a luchar contra las barreras de la edad a las actitudes estereotipadas de los directores locales. En vista de ello, el departamento de recursos humanos insistió en que los directores probaran a trabajadores de edad avanzada en puestos que consideraban inadecuados para ellos.

Independientemente de lo receptiva que la tradición organizativa sea a la aplicación de procedimientos idóneos, el propio proceso puede plantear problemas. Las iniciativas adoptadas por Stahlwerke Bremen y DSM tropezaron con esos problemas (dificultades iniciales a la hora de convencer a los cursillistas de edad avanzada para que asistieran a los seminarios y falta de experiencia en la aplicación de estrategias caracterizadas por la sensibilidad para con las cuestiones relativas a la edad) y los superaron, por una parte, intensificando los esfuerzos a fin de convencer a los trabajadores de edad avanzada para que participaran como instructores y, por otra, mediante la aplicación y la experimentación graduales de esa política.

La aplicación de políticas encaminadas a luchar contra las barreras de la edad plantea también dilemas a los sindicatos. Sin embargo, aunque en las fases iniciales de varios de los estudios monográficos los sindicatos expresaron su preocupación, incluidos los de L'Incontro y DSM, una vez que se debatieron adecuadamente con ellos las cuestiones planteadas se disiparon sus temores y adoptaron una actitud de apoyo.

## ■ Repercusiones de los procedimientos idóneos

Huelga decir que los resultados más importantes de los 22 estudios monográficos fueron la adopción de uno o más procedimientos idóneos y la demostración práctica de las ventajas del empleo y la formación de trabajadores de edad avanzada. No es de extrañar en absoluto, porque fueron seleccionados como ejemplos de aplicación de procedimientos idóneos en los países correspondientes. A ese respecto muchos de los estudios monográficos son ejemplos notables, faros de luz que pueden guiar a otros. Han de contribuir de forma considerable para acabar

con los mitos según los cuales los trabajadores de edad avanzada no son productivos ni están interesados en la formación. El hecho de que tantas empresas hayan empezado a luchar contra las barreras de la edad demuestra que existen razones económicas para hacerlo.

Las iniciativas han obtenido muchos otros resultados positivos y algunos negativos. En sentido positivo, los empleados de edad avanzada experimentan una mayor sensación de bienestar, al sentirse útiles y productivos, y en algunos casos su reintegración en el mercado laboral entraña ventajas económicas y sociales. En sentido negativo, hay que citar la experiencia de algunos participantes de encontrarse en una situación propia de ciudadanos de segunda clase en comparación con la mayor parte del personal de las organizaciones.

Algunos de los resultados son efectos indirectos e imprevistos del objetivo principal de la iniciativa, incluidos algunos beneficios económicos importantes. Las iniciativas en materia de formación de Fontijne y Stahlwerke Bremen y los dos estudios monográficos correspondientes a IBM revelan mejoras en el espíritu de trabajo y en el trabajo en equipo. El proyecto de contratación de L'Incontro Coop ha ido acompañado de reducciones en el movimiento de personal, resultado particularmente importante, dado el intenso movimiento de personal que experimentan muchos organismos de asistencia social y sanitaria. A partir de la iniciativa Sernet se ha formulado un proyecto vinculado con instituciones de enseñanza superior para transferir conocimientos especializados entre generaciones. Además, gracias al espíritu propicio a la aplicación de procedimientos idóneos que caracterizó el desarrollo de esa iniciativa, IBM ha comunicado una mejora de las relaciones con sus sindicatos. Una mayor productividad y un servicio de mayor calidad al público han sido los beneficios inesperados resultantes de la iniciativa Sisema en materia de formación. Según los cálculos del organismo de mejora y recuperación medioambientales de Trento éste está logrando un importante ahorro (1 millón de liras) por cada uno de los empleados en comparación con el costo de la jubilación anticipada. Además, la iniciativa de Trento constituye un ejemplo doble: de procedimientos idóneos para crear puestos de trabajo en la esfera de la protección medioambiental y para abordar las cuestiones relativas a la edad.

## Principios en que se inspiran los procedimientos idóneos

A la hora de examinar las enseñanzas principales que se desprenden de la aplicación de los estudios monográficos, cuatro principios fundamentales pueden servir de directrices para quienes se propongan introducir dichos procedimientos en otras organizaciones (suponiendo que existan los estímulos externos para ello).

1. **El respaldo de la dirección.** Existen muy diversas razones por las que la dirección puede apoyar los procedimientos idóneos para abordar las cuestiones relativas a la edad, pero, en caso contrario, no es probable que las iniciativas lleguen a calar. Se trata de algo que casi huelga decir, pero, al concebir la transferencia de procedimientos idóneos, es importante tener presente que en varias iniciativas hubo que impulsar ese apoyo. El papel del director del departamento de recursos humanos en la empresa francesa de productos químicos y en los casos de St Ivel, Glaxo y Hounslow del Reino Unido resultó decisivo, al apoyar la causa de los procedimientos idóneos.

2. **Un marco propicio en materia de recursos humanos.** No necesariamente tiene que ser de todo punto propicio a los trabajadores de edad avanzada antes de la introducción de las medidas encaminadas a luchar contra las barreras de la edad. No lo era, por ejemplo, en el caso de las tres empresas francesas, pero

**se reconocía** el valor de la formación. En todos los casos sobre los que versan los estudios monográficos llevados a cabo en el lugar de trabajo resultó provechosa una atmósfera propicia en materia de recursos humanos. En algunos de ellos (por ejemplo, Stahlwerke Bremen, Wilkhahn GmbH y Glaxo) se manifestaba en el alto concepto en que se tenía a los trabajadores de edad avanzada. En esos casos, las empresas interesadas tenían buenas razones comerciales al respecto. Como muestran los estudios monográficos, se puede crear una atmósfera propicia en materia de recursos humanos tanto mediante una cultura tradicional (como en el caso del modelo griego de contrato social informal) como de estilo directivo (como en Francia y en el Reino Unido).

**3. La actitud participativa de los trabajadores de edad avanzada interesados.** Aunque todas las iniciativas, menos una, adoptadas en el lugar de trabajo fueron resultado de decisiones impuestas desde arriba, no cabe duda de que el apoyo de los trabajadores de edad avanzada interesados fue un elemento decisivo para el éxito de los casos sobre los que versan esos estudios monográficos. No en todos los casos existió inicialmente, por lo que varias organizaciones hubieron de esforzarse mucho (por ejemplo, impartiendo seminarios especiales) a fin de convencer a los trabajadores de edad avanzada para que aceptaran e «hicieran suya» la iniciativa. En el caso de las iniciativas en materia de formación, el factor más importante para garantizar una actitud participativa es el principio de que los cursos deben estar adaptados a sus necesidades específicas y emplear métodos (como, por ejemplo, el del aprendizaje) que les resulten fácilmente asimilables. Dicho de otro modo, los trabajadores de edad avanzada deben participar en la formulación de los cursos.

**4. Una aplicación esmerada y flexible.** Si se dan todos los demás elementos que se requieren para la formulación de procedimientos idóneos, todo depende del proceso de aplicación. La experiencia aportada por los estudios monográficos muestra que se deben seguir nueve fases para garantizar el éxito de la aplicación:

- preparación esmerada, incluidos la investigación de las tendencias en materia de contratación, los perfiles de edad de los empleados y las proyecciones sobre el mercado laboral;
- comunicación fluida con el personal en general y con el grupo beneficiario sobre los fines de las iniciativas, incluida la utilización de seminarios, cursillos y boletines;
- participación de los sindicatos, los consejos de empresas y las asociaciones del personal;
- en los casos apropiados, participación de los propios trabajadores de edad avanzada en la aplicación de la iniciativa, lo que constituye una contribución importante a ese proceso;
- educación y sensibilización del personal directivo;
- aplicación por etapas, incluida una fase experimental para ensayar la iniciativa y demostrar a quienes abriguen dudas al respecto que puede ser eficaz (se puede llevar a cabo en una sección de la organización ya predispuesta a favor de la aplicación de procedimientos idóneos para abordar las cuestiones relativas a la edad a fin de multiplicar las repercusiones del experimento), supervisión periódica e intercambios de información y, de ser necesarios, ajustes de la iniciativa;
- evaluación periódica de las repercusiones e intercambio de información, una vez concluida la aplicación;
- comunicación constante con todos los empleados para evitar la aparición de actitudes basadas en la distinción entre «ellos y nosotros»;
- atención a otros aspectos del ambiente de trabajo, tales como las tareas y condiciones penosas, que pueden impedir que el ejemplo de los procedimientos idóneos surta el efecto deseado.

Además de esas nueve etapas, no cabe duda de que, si la aplicación de una iniciativa concreta en materia de procedimientos idóneos forma parte de una estrategia más amplia en materia de recursos humanos encaminada a luchar contra las barreras de la edad, tropezará con menos obstáculos y será más eficaz; más adelante volveremos a referirnos a este aspecto.

Algunos de esos principios se pueden aplicar indistintamente a las iniciativas adoptadas en el lugar de trabajo o fuera de él, pero las que exponemos a continuación están adaptadas a estas últimas.

1. **La necesidad de apoyo financiero.** En el caso de las organizaciones del sector público, como en el caso de la de Trento y de la Treuhand de Turingia, la financiación puede estar garantizada internamente. Pero en el caso de organizaciones no gubernamentales, como el proyecto neerlandés de intercambio de empleos y POPE, la financiación exterior es esencial, al menos como inyección inicial para una iniciativa. Las ONG deben observar ese principio, pero, por esa razón, están sujetas a las incertidumbres que inevitablemente entraña la necesidad de conseguirla en primer lugar y de mantenerla durante el tiempo suficiente para afianzarse. Para conseguir la financiación, un plan válido no basta para garantizar el éxito. Además, debe ir orientado hacia un sector que interese a los responsables de la formulación de políticas en el sector público.

2. **La actitud participativa del grupo seleccionado como objetivo.** Como en el caso de las iniciativas adoptadas en el lugar de trabajo, el apoyo de aquellos a quienes va dirigido el proyecto es un aspecto decisivo para la consecución de los procedimientos idóneos. Esa actitud participativa resulta a veces difícil de conseguir en el caso de los proyectos ejecutados en la Comunidad y se verá influida en gran medida por las perspectivas de resultado positivo o negativo resultantes de dicha participación. En los estudios monográficos se atribuye la popularidad del programa GFAW y del organismo POPE en gran medida a su lograda ejecutoria en materia de colocaciones. Sin embargo, puede no ser suficiente, por lo que un principio subsidiario es el de hacer que los propios trabajadores de edad avanzada participen en la ejecución y la publicidad del proyecto.

3. **Una aplicación esmerada y flexible.** Este proceso es tan importante para las iniciativas no adoptadas en el lugar de trabajo como para estas últimas. También en este caso se pueden aplicar muchas de las etapas principales antes bosquejadas. En particular, se debe considerar esencial la buena comunicación y la publicidad

y la promoción esmeradas del proyecto y de los trabajadores de edad avanzada ante los empleadores.

## ■ **Transferencia de los procedimientos idóneos**

Se pidió a los investigadores nacionales que, al seleccionar los estudios monográficos que incluirían en sus informes nacionales, tuvieran presente la necesidad de utilizar ejemplos que pudieran resultar pertinentes a escala europea más amplia. No es, pues, de extrañar que así fuera. Además, varios de ellos tenían también importantes posibilidades de influir en la política de empleo de la UE. A continuación destacamos los elementos esenciales de cada uno de los estudios monográficos cuya reproducción se podría considerar en otros países. Cuando se hace referencia a las «grandes posibilidades de transferencia» de una iniciativa determinada, significa que sería fácil de reproducir en otro lugar y también que tendría importantes repercusiones en la lucha contra las barreras de la edad.

### **IBM Equipo técnico (Bélgica)**

#### **IBM Sernet (Italia)**

- prórroga de la vida laboral de empleados de edad avanzada muy experimentados
- empleo flexible
- transferencia intergeneracional de conocimientos

### **Hospital Onze Lieve Vrouw Middelares (Bélgica)**

#### **Passantenhuis (Bélgica)**

#### **Cooperativa L'Incontro (Italia)**

- creación de empleos para trabajadores de edad avanzada, incluidos los poco experimentados
- sector, estratégicamente importante, de la asistencia social y sanitaria
- reducción del movimiento de personal y de los déficit en materia de conocimientos especializados
- mejora de la calidad de la asistencia
- grandes posibilidades de transferencia

### **Distrito de Hounslow (municipio de Londres) (Reino Unido)**

#### **DSM Limburg BV (Países Bajos)**

- estrategias globales encaminadas a la sensibilización sobre las cuestiones relativas a la edad para cambiar la tradición organizativa



- sectores público y privado
- planificación y aplicación esmeradas
- grandes posibilidades de transferencia

**Wilkhahn GmbH (Alemania)**

**Grupo Titan (Grecia)**

**Grupo Delta (Grecia)**

- tradiciones propicias para los trabajadores de edad avanzada
- convenio colectivo sobre la integración de los trabajadores de edad avanzada (Wilkhahn)
- formación de los trabajadores de edad avanzada en materia de nuevas tecnologías (Titan)
- empleo/subcontratación flexibles
- métodos de formación apropiados para los trabajadores de edad avanzada

**Empresa de mobiliario (Francia)**

- contratación preferente de trabajadores de edad avanzada

**Stahlwerke Bremen (Alemania)**

**Fontijne Holland (Países Bajos)**

- iniciativas en materia de formación para trabajadores de edad avanzada
- empresas de tecnología avanzada
- industria siderúrgica (Stahlwerke) y fabricante de maquinaria especializada (Fontijne)
- procesos de aprendizaje permanente
- planificación y aplicación esmeradas
- participación de los trabajadores de edad avanzada en la aplicación
- grandes posibilidades de transferencia

**Compañía de seguros (Francia)**

**Empresa química (Francia)**

- empresas importantes de los sectores de servicios y manufacturero
- sustitución de la jubilación anticipada total por la progresiva
- mantenimiento del personal de edad avanzada



### **St Ivel (Reino Unido)**

#### **Glaxo R & D (Reino Unido)**

- estrategias integradas para abordar las cuestiones relativas a la edad
- medidas en materia de contratación y formación
- programas especiales para las mujeres
- aplicación progresiva
- grandes posibilidades de transferencia

### **Sisema (Grecia)**

- formación en el sector de las empresas pequeñas
- atención a las necesidades de los trabajadores con poca escolaridad
- grandes posibilidades de transferencia

### **Provincia de Trento (Italia)**

#### **GFAW (Alemania)**

- creación de empleos para trabajadores de edad avanzada
- sector, estratégicamente importante, del medio ambiente (Trento)
- participación de los hombres y las mujeres de edad avanzada
- utilización de fondos del sector público para crear empleo mediante el organismo pertinente
- asistencia a los grupos de ayuda mutua (GFAW)
- utilización de trabajadores de edad avanzada como facilitadores
- grandes posibilidades de transferencia

### **Foro Wisselwerk (Países Bajos)**

- mejora del espíritu de trabajo del personal en el sector de la enseñanza

### **POPE (Reino Unido)**

- fomento activo del empleo de los trabajadores de edad avanzada
- utilización de trabajadores de edad avanzada como instructores
- grandes posibilidades de transferencia



## **Hacia una estrategia integrada para abordar las cuestiones relativas a la edad**

Esta investigación ha revelado diversas iniciativas logradas y transferibles que se pueden considerar un punto de partida para la formulación de una política en materia de edad y empleo. Todas ellas requieren medidas positivas para luchar contra las barreras de la edad. Pero también se deben tener en cuenta posibles inconvenientes graves, como, por ejemplo, el peligro de centrar la política y la práctica exclusivamente en los trabajadores de edad avanzada, porque éstos pueden resultar estigmatizados. Para mantener una política equilibrada en materia de mercado laboral y evitar conflictos intergeneracionales es importante no centrar excesivamente las iniciativas en los trabajadores de edad avanzada. Hay que reconocer también que algunos trabajadores de edad avanzada no quieren volver al trabajo ni conservar el empleo. La importancia de ese grupo difiere de unos países a otros, según la importancia de las políticas relativas a la jubilación anticipada y la relativa generosidad de las prestaciones sociales (por ejemplo, en Francia hay muy pocas personas de edad avanzada que quieran volver al trabajo). Igualmente importantes son también los peligros de una política que obligue a las personas de edad avanzada a conservar el empleo, ya sea directamente, mediante la elevación de las edades a partir de las cuales se puedan cobrar las pensiones, o indirectamente, estigmatizando la jubilación anticipada. Representaría una presión desmedida en los empleados de edad avanzada, en particular los que padezcan problemas de salud.

Esta investigación ha revelado también que los procedimientos idóneos para luchar contra las barreras de la edad pueden adoptar muy diversas formas. De hecho, tanto los estudios monográficos como los casos del elenco reflejan un continuo de procedimientos idóneos que oscila entre medidas muy limitadas y centradas en ámbitos reducidos (como en el caso de la empresa de mobiliario) y otras más globales (como en los casos de DSM, Hounslow y St Ivel). De este análisis se desprende, implícitamente, que las organizaciones pueden formular estrategias más globales y basarse incluso en ejemplos minimalistas de procedimientos idóneos. Así, se podrían concebir los procedimientos idóneos para abordar las cuestiones relativas a la edad como un proceso dinámico que, idealmente, debería avanzar por el continuo hacia una estrategia integrada para abordar las cuestiones relativas a la edad. Al hacerlo, los procedimientos idóneos en gran medida reactivos y encaminados a resolver problemas determinados quedarían sustituidos por un planteamiento integrador encaminado a **prevenir** la aparición de discriminación por razones de edad y de problemas relacionados con la edad.

¿Qué significaría eso? En lugar de centrar la atención exclusivamente en la fase final de la vida laboral de una persona, una política integrada abarcaría toda su carrera. Así, en lugar de una serie de medidas únicas o *ad hoc*, esa perspectiva requiere una estrategia integradora en materia de recursos humanos en relación con la edad y el empleo. Dicha estrategia comprendería medidas preventivas (como instrucción y formación a lo largo de toda la vida, y acceso a servicios de orientación/asesoramiento en materia de empleo) y reparadoras (formación para trabajadores de edad avanzada que carezcan de conocimientos especializados: por ejemplo, en materia de nuevas tecnologías). Esa clase de estrategia contribuiría también a evitar las fricciones intergeneracionales.

En conclusión, aunque es posible especificar ejemplos de medidas eficaces para luchar contra las barreras de la edad en materia de contratación y formación y recomendar su reproducción generalizada, un planteamiento integrado es la forma más eficaz de prevenir y superar todas las formas de discriminación en el empleo por razones de edad. Algunos de los ejemplos que figuran

en el elenco y en los estudios monográficos ejemplifican los peligros de la prolongación de la exclusión de ciertos grupos de trabajadores de edad avanzada. Por ejemplo, no todos los grupos de trabajadores de edad avanzada tienen iguales oportunidades de participar en iniciativas en materia de formación: los grupos de minorías étnicas pueden quedar excluidos (POPE) y los trabajadores no especializados de 55 años o más pueden resultar excluidos, si se da preferencia al grupo de trabajadores especializados de 40-50 años (IBM -Equipo técnico, IBM-Sernet). Por otra parte, hay ejemplos positivos en los que el grupo seleccionado ha sido el de los trabajadores de edad avanzada no especializados (Passantenhuis, Trento, GFAW) y también de iniciativas específicas para mujeres de edad avanzada (Passantenhuis, Hospital Middelaes). Además, hay que reconocer que las medidas especiales en pro de los trabajadores de edad avanzada pueden tener consecuencias negativas para los jóvenes, si bien no hay testimonios de ello en los estudios monográficos.



## Recomendaciones para la aplicación de procedimientos idóneos

En esta sección final se hacen algunas recomendaciones para fomentar la difusión de los procedimientos idóneos en todos los niveles de los mercados laborales europeos, seleccionadas de la lista completa incluida en el informe de síntesis **Combatting Age Barriers in Employment - A European Research Report**. Las recomendaciones van dirigidas a los diferentes participantes en la formulación y la aplicación de las políticas de empleo.

### ■ Empleadores

La lucha contra las barreras de la edad y la formulación de procedimientos idóneos para abordar las cuestiones relativas a la edad deben partir de las organizaciones. Los empleadores de mano de obra, públicos y privados, tienen la obligación de crear las condiciones idóneas para que los empleados organicen sus carreras y su proceso de envejecimiento. Los aspectos principales de la actuación de los empleadores con vistas a la formulación de procedimientos idóneos para abordar las cuestiones relativas a la edad son los siguientes:

- formulación de una política de sensibilización respecto de las cuestiones relativas a la edad dirigida a todos los niveles de la organización y que se debe introducir progresivamente, comenzando con una fase experimental que calibre sus repercusiones en la contratación, la formación y otros aspectos del empleo;



- introducción de la formación en materia de sensibilización para el personal encargado de los recursos humanos, los directores y otros sectores decisivos del personal;
- participación de los propios trabajadores de edad avanzada en los debates sobre las barreras de la edad y las formas de superarlas;
- apoyo a empleados individuales o a grupos del personal que deseen adoptar iniciativas para luchar contra las barreras de la edad;
- examen de las repercusiones de las reglas en materia de antigüedad y fomento de cambios más horizontales que verticales en materia de adelanto profesional;
- mantenimiento de una comunicación fluida con los directores y los empleados.

Para los empleadores que no quieran lanzarse a la ejecución del amplio programa de medidas que acabamos de esbozar, hay algunas recomendaciones concretas encaminadas a lograr avances iniciales en la lucha contra las barreras de la edad en materia de contratación y formación:

- examen de los métodos de contratación de la organización para ver si se utiliza la edad inadecuadamente;
- supresión de las barreras de la edad en los anuncios de empleo;
- utilización de métodos de formación que no vayan dirigidos a grupos de edad determinados y, en caso necesario, métodos de formación que tengan en cuenta las necesidades especiales en materia de aprendizaje de los trabajadores de edad avanzada.

Es importante reconocer las diferencias entre las empresas grandes y las pequeñas y medianas (PYME) y la trascendencia de estas últimas para los mercados laborales europeos (por ejemplo, en los Países Bajos el 92 % de las empresas tienen menos de 10 empleados, y en el conjunto de la UE, el 90 % de los trabajadores están empleados por PYME).

Si bien muchas de las recomendaciones antes expuestas se pueden aplicar total o parcialmente a las PYME (por ejemplo, la supresión de las barreras de la edad en la contratación y la utilización de métodos de formación que no vayan dirigidos a grupos de edad

determinados), es evidente que otras requieren una importante infraestructura organizativa. No obstante, como muestran los ejemplos de Fontijne y Sisema, las pequeñas y medianas empresas pueden formular medidas para luchar contra las barreras de la edad, y de que lo hagan dependen las perspectivas de empleo de los trabajadores de edad avanzada en Europa. En el caso de las pequeñas empresas, un importante papel corresponde claramente a las asociaciones gremiales, las cámaras de comercio u otras organizaciones coordinadoras con vistas a la creación de economías de escala que permitan la utilización de modalidades de formación viables.

### ■ Trabajadores en proceso de envejecimiento

Si bien el deber primordial de los empleadores es el de crear las condiciones idóneas para que los trabajadores puedan organizar su carrera profesional y su proceso de envejecimiento, éstos tienen el deber paralelo de aprovechar esa oportunidad. Asimismo, los trabajadores de edad avanzada que carezcan de empleo necesitan apoyo y aliento para que se responsabilicen un poco de mejorar sus perspectivas en materia de empleo. Éstas son algunas recomendaciones para los trabajadores de edad avanzada:

- evaluar sus necesidades en materia de formación;
- comunicar sus necesidades de formación a sus directores;
- aprovechar todas las oportunidades de formación y de orientación en materia de adelanto profesional;
- hacer de mentores de los jóvenes;
- adaptarse a los cambios horizontales y no verticales de la última fase de su carrera profesional.

### ■ Sindicatos

No cabe duda de que los sindicatos siguen afrontando un dilema en el lugar de trabajo: dicho en pocas palabras, el de si defender los intereses de sus afiliados actuales o promover sus intereses futuros. Las siguientes recomendaciones pueden ayudar a superar ese dilema:

- representar los intereses de todos los trabajadores, independientemente de su edad;

- incluir en los convenios colectivos medidas en materia de contratación y de formación que rectifiquen la desventaja padecida por los trabajadores de edad avanzada;
- seguir cursos de formación, destinados en particular a los representantes locales, para la sensibilización sobre las cuestiones relativas a la edad;
- ayudar a los afiliados de mayor edad a promover sus intereses mediante el acceso a la formación y a la orientación en materia de adelanto profesional;
- reconocer la necesidad de modificación de las modalidades tradicionales de adelanto profesional.

### ■ Organizaciones empresariales y sindicales nacionales

Las organizaciones empresariales y sindicales nacionales pueden desempeñar un papel importante con vistas a poner de relieve la relación entre la edad y el empleo y difundir entre sus afiliados ejemplos de procedimientos idóneos mediante campañas de formación e información. En particular, deben informar a sus representantes locales sobre las desventajas creadas por las barreras de la edad. Esas organizaciones pueden servir también para canalizar la información procedente de otros países de la UE. Las organizaciones profesionales (como, por ejemplo, el Instituto de Personal y Desarrollo del Reino Unido) pueden desempeñar un papel importante en la difusión de procedimientos idóneos.

### ■ Las ONG en la esfera del empleo

Una característica importante de esta investigación es la demostración de la importante contribución que pueden hacer las ONG en esta esfera. La importancia del sector de la asistencia social y sanitaria y del de la protección medioambiental para la regeneración económica y en materia de empleo en Europa subraya las posibilidades de ejecución de proyectos a cargo de las ONG con vistas a la contratación o la formación, o ambas cosas a la vez, de trabajadores de edad avanzada. Los Gobiernos y las autoridades locales deben reconocer y apoyar ese tipo de actividad, porque puede promover la regeneración regional y la lucha contra las barreras de la edad. Además, como demuestra el ejemplo de GFAW, la creación de puestos de trabajo para

desempleados y desempleadas por mediación de las ONG puede ser muy eficaz en relación con los costos.

## ■ Gobiernos nacionales

Este proyecto ha ejemplificado ampliamente la importancia del marco normativo para la formulación de procedimientos idóneos con los que abordar las cuestiones relativas a la edad. A los Estados miembros corresponden tres papeles decisivos con vistas a la lucha contra las barreras de la edad: pueden financiar o subvencionar iniciativas directamente, regular el mercado de trabajo, o la sociedad en general, para contrarrestar las barreras de la edad y alentar a los empleadores a hacerlo de forma voluntaria. El apoyo de la Unión Europea y de los gobiernos nacionales resultó decisivo para varias iniciativas (públicas y privadas). En el caso de algunos estudios monográficos fue la administración regional la que resultó decisiva, por lo que, en los casos en que existan instituciones regionales, se deben utilizar las iniciativas en materia de procedimientos idóneos para demostrar las enormes posibilidades existentes con vistas a crear empleo para trabajadores de edad avanzada excluidos y con ello contribuir a la regeneración económica local y nacional. Se recomienda la adopción de medidas por los gobiernos en varios frentes con vistas a dar ejemplo a los empleadores, los contratistas, los legisladores y los reglamentadores.

## Educación

- Sensibilización de los empleadores respecto de los costos ocultos de la discriminación por razones de edad y la pérdida de trabajadores de edad avanzada.
- Educación pública encaminada a contrarrestar las ideas negativas sobre los trabajadores de edad avanzada y los estereotipos falsos y difundir procedimientos idóneos (por ejemplo, la campaña «Adelante» en el Reino Unido, la Oficina nacional para la lucha contra la discriminación por razones de edad en los Países Bajos).

## Política de empleo

- Los gobiernos no deben adoptar medida normativa alguna que contrarreste los incentivos existentes para que las empresas mantengan al personal.

- Son necesarias políticas generales de empleo que hagan mayor hincapié en la prevención del desempleo y en el fomento de la conservación del empleo por parte de los trabajadores de edad avanzada.
- Se debe considerar la posibilidad de conceder subvenciones a corto plazo a los empleadores que contraten a trabajadores de edad avanzada; por ejemplo, en forma de reducciones de las contribuciones sociales.
- Supresión de las barreras de la edad en la creación de puestos de trabajo y planes de formación estatales.
- Formulación de políticas activas de empleo para contribuir a la integración de los grupos desfavorecidos, como los trabajadores de edad avanzada, mediante la mejora, por ejemplo, de los servicios de empleo.
- Formulación de medidas preventivas para los empleados y los desempleados.

### **Políticas de pensiones y de seguridad social**

Es importante que los gobiernos nacionales examinen detenidamente la relación entre la reglamentación de las pensiones, de la seguridad social y de las indemnizaciones por despido y el empleo de trabajadores de edad avanzada. Al menos en dos países (Grecia e Italia) constituía una barrera para la formulación y aplicación de procedimientos idóneos.

### **Iniciativas concretas para la inclusión de trabajadores de edad avanzada**

En materia de contratación, es importante reconocer la distinción entre contratación interna y externa. Puede ser que se tenga en cuenta a los trabajadores de edad avanzada en los cambios de puestos de trabajo dentro de las organizaciones y al mismo tiempo ese grupo se vea excluido por el proceso de contratación externa. Este último fenómeno es más fácil de abordar desde el punto de vista normativo y su solución influirá en el primero.

- Prohibir los límites de edad en la contratación (como en Canadá y en Estados Unidos).
- Alentar a las empresas a formular programas globales de acción en materia de edad y empleo, por ejemplo publicando guías

sobre procedimientos idóneos, difundiendo la información sobre las iniciativas logradas, distribuyendo publicaciones y material didáctico con vistas a la sensibilización sobre las cuestiones relativas a la edad.

- Medidas encaminadas a establecer criterios sobre la formación (criterio de calidad en materia de sensibilización sobre las cuestiones relativas a la edad) y, en particular, fomentar la formación en las PYME y ayudarlas a impartirla.
- Facilitar financiación a las ONG para que formulen proyectos experimentales.

## ■ Unión Europea

La Comisión Europea debe desempeñar un papel decisivo en este sector documentando y analizando el cambio de las relaciones entre el envejecimiento y el empleo en toda la Unión Europea. A medida que la mayoría de la fuerza de trabajo cumpla los 40 y más años de edad, aumentará la necesidad de difundir ejemplos de procedimientos idóneos y fomentar la transferencia de conocimientos entre los Estados miembros. Las diferencias nacionales en la comprensión por parte de los interlocutores sociales de las consecuencias del envejecimiento de la fuerza de trabajo y en la importancia concedida a los diferentes aspectos de los procedimientos idóneos ponen de relieve la importancia del papel de la Comisión. Recomendaciones concretas para la adopción de medidas en la Unión Europea:

- examinar detenidamente los propios métodos de contratación de la Comisión para eliminar las barreras de la edad;
- fomentar una mayor difusión de los conocimientos y la competencia en materia de relaciones entre la edad y el empleo y la aplicación de procedimientos idóneos;
- incluir medidas especiales para los trabajadores de edad avanzada en la próxima reforma del Fondo Social Europeo;
- iniciar debates con las organizaciones europeas que representan a los interlocutores sociales y con los representantes de las personas de edad avanzada de Europa sobre las formas más idóneas de abordar las barreras de la edad.



La Resolución de 1995 del Consejo sobre el empleo de los trabajadores de edad avanzada demandaba a la Comisión que organizase un intercambio de información, experiencias y prácticas idóneas en relación con el empleo de los trabajadores de edad avanzada. La investigación aquí resumida pretende ser una contribución significativa para tal fin. Este proyecto de la Fundación Europea ha demostrado que, en una serie de países de la Unión Europea, algunos empleadores, tanto de los sectores público y privado como de las ONG, han empezado a aplicar prácticas idóneas en la contratación y formación de los trabajadores de edad avanzada.

No pretendemos que los ejemplos citados sean representativos ni que la mayoría de los trabajadores de avanzada edad de la Unión Europea no sigan teniendo que afrontar la discriminación por la edad. Más bien nuestra intención era buscar ejemplos de prácticas idóneas que puedan utilizarse para ilustrar tanto la existencia de estas iniciativas como las lecciones que pueden desprenderse de su aplicación. Aunque son sólo una minoría las organizaciones que toman iniciativas para combatir las barreras de la edad, el hecho de que algunas están mostrando el camino, y que entre ellas figuran las principales compañías comerciales europeas y altas autoridades públicas, indica una creciente sensibilidad hacia la importancia de esta cuestión.



Sin duda, los Estados miembros han empezado a abordar la paradoja de la edad y el empleo (la coexistencia del envejecimiento de la fuerza de trabajo y una amplia jubilación anticipada) y es el momento de que los interlocutores sociales tomen iniciativas. De ahí que esta investigación se haya enfocado a las medidas prácticas necesarias para conseguir una práctica idónea. Actualmente, el contexto de la política social y económica es favorable para luchar contra las barreras de la edad y, como ha demostrado esta investigación, hay unas razones comerciales así como de gestión de los recursos humanos para hacerlo. El **Elenco europeo** contiene más de ciento cincuenta ejemplos de iniciativas de prácticas idóneas de nueve países, mientras que **La lucha contra las barreras de la edad en el empleo** presenta las razones prácticas que se desprenden de los estudios de caso realizados en siete países. Los mensajes claros de esta obra son, primero, que la práctica idónea en la contratación y la formación beneficia al conjunto de una organización y no sólo a los trabajadores de edad avanzada y, segundo, que el no luchar contra las barreras de la edad significa un desperdicio de recursos humanos, una práctica arriesgada cuando nos enfrentamos a una fuerza de trabajo de creciente edad.

---



## Referencias

Casey, B., Metcalf, H., Lakey, J. (1993): «Human Resources Strategies and the Third Age: Policies and Practices in the UK» en P. Taylor et al, Age and Employment, Londres, IPM.

Comisión Europea (1996): The Demographic Situation in the European Union, 1995, Luxemburgo, OPOCE.

Delsen, L., y Reday Mulvey, G. (1996): Gradual Retirement in the OECD Countries, Londres, Datmouth Press.

Drury, E. (1993) (comp.): Age Discrimination Against Older Workers in the European Community, Londres, Eurolink Age.

Drury, E. (1995): Older Workers and Labour Market Programmes and Policies in the European Union, Dublín, Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo.

Griffiths, J. (1996) (comp.): Business and Social Exclusion. A Guide to Good Practice, Londres, British Telecom.

Guillemard y Walker (1994): «Employers Responses to Workforce Ageing. A comparative Franco-British Exploration» en B. Palier (comp.) Comparing Social Welfare Systems in Europe, Oxford, MIRE, pp. 535-568.

Hurley, N. (1994): Eurocounsel Case Study Portfolio, Dublín, Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo.

O'Conghaile, W. (1996): Importance of Vocacional Guidance in a Changing Labour Market, comunicación al Seminario FAS/WAPES, Dublín.

Walker, A. (1993): Age and Attitudes, Bruselas, Comisión Europea.

Walker, A. (1995): Investing in Ageing Workers. A Framework for Analysing Good Practice in Europe, Dublín, Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo.

Walker, A. (1997): Combating Age Barriers in Employment. European Research Report. Dublín, Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo.

Walker, A. (1997): Combating Age Barriers in Employment. Portfolio of Good Practice, Dublín, Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo.

Walker, A., Guillemard, A.M., y Alber, J. (1991): Social and Economic Policies and Older People, Bruselas, Comisión Europea.

Walker, A., Guillemard, A.M., y Alber, J. (1993): Older People in Europe: Social and Economic Policies, Bruselas, Comisión Europea.

Watt, G. (1996): The Role of Adult Guidance and Employment Counselling in a Changing Labour Market, Edimburgo, Blake Stevenson. (Se publicará como informe de la FEMCVT.)

---

## Apéndice 1

## Equipos de investigación

### Alemania

Frerich Frerichs  
Gerhard Naegele  
Universidad de Dortmund  
Eviger Platz 13  
D-44330 Dortmund  
Tel (49-231) 728 48 80  
Fax (49-231) 728 48 85-5

### Bélgica

Jan Denys  
Peter Simoens  
Universidad Católica de Lovaina  
Van Evenstraat 2E  
B-3000 Lovaina  
Tel (32-16) 32 33 43  
Fax (32-16) 32 33 44

### Finlandia

Susan Kuivalainen  
Aino Ukkola  
Universidad de Turku

### Francia

Anne-Marie Guillemard  
Annie Jolivet  
Julien Fouré  
Alexandre Iellatchitch  
Sandrine Mélan

- Universidad de París I  
54 Boulevard Raspail  
F-75006 París  
Tel (33) 1 49 54 25 99  
Fax (33) 1 49 54 26 70
- Grecia** Elizabeth Mestheneos  
Elizabeth Ionnadies  
SEXTANT  
Aktaiou 9A  
GR-11851 Atenas  
Tel (30-1) 346 1742  
Fax (30-1) 34 69 07
- Italia** Luciano Covi  
Azione & Ricerca Sociale  
Piazza Silvio Pellico 5  
I-38100 Trento  
Tel (39-461) 23 21 99  
Fax (39-461) 23 13 56
- Países Bajos** Bert de Vroom  
Willy Rombout  
Ad Kooimans  
Universiteit Twente  
Postbus 217  
7500 AE Enschede  
Nederland  
Tel (31-53) 489 32 57  
Fax (31-53) 435 66 95
- Reino Unido** Alan Walker  
Philip Taylor  
Universidad de Sheffield  
Elmfield  
Northumberland Road  
Sheffield S10 2TU  
United Kingdom  
Tel (44-114) 282 63 37  
Fax (44-114) 276 81 25



**Suecia**

Gunnar Olofsson  
Pia Forsberg  
Universidad de Lund  
P.O. Box 114  
S-22100 Lund  
Tel (46-46) 10 88 43  
Fax (46-46) 10 47 9

Los directores del proyecto de investigación de la *Fundación Europea* fueron:

Robert Anderson  
Wendy O’Conghaile

Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo  
Wyattville Road,  
Loughlistown,  
Co. Dublin  
Ireland  
Tel (353-1) 282 68 88  
Fax (353-1) 282 64 56

El proyecto contó también con el asesoramiento en materia de política europea de:

Elizabeth Drury  
Fieldcommon Farm,  
Walton on Thames,  
Surrey, KT12 3QD  
United Kingdom  
Tel (44-1932) 88 80 00  
Fax (44-1932) 25 36 70



## Apéndice 2

## Reseña de estudios monográficos

País/Nombre	Orientación principal	Sector	Tamaño de la organización
<b>ALEMANIA</b>			
1. GFAW (Turingia)	Contratación	Público Agencia de empleo	Pequeño
2. Stahlwerke Bremen	Formación Ergonomía	Privado Producción de acero	Grande
3. Wilkhahn GmbH & Co	Integrada	Privado Fabricación de mobiliario	Grande
<b>BÉLGICA</b>			
1. IBM Skill Team	Contratación	Privado Servicios de empresa	Intermedio
2. Onze Lieve Vrouw Middelares Hospital	Contratación	Privado Asistencia sanitaria	Intermedio
3. The Passantenhuis (centro de día)	Contratación	Asistencia social no lucrativa	Pequeño
<b>GRECIA</b>			
1. Grupo TITAN	Formación Contratación	Privado Fábrica de cemento	Grande
2. DELTA Model Milk Industry	Formación	Privado Producción y distribución de alimentos	Grande
3. Sisema (Asociación de mecánica del automóvil)	Formación	Asociación comercial no lucrativa	Grande



**ITALIA**

1. L'Incontro Coop	Contratación Empleo flexible	Asistencia social no lucrativa	Pequeño
2. IBM Sernet	Contratación	Privado Servicios comerciales	Pequeño
3. Provincia de Trento (Agencia de empleo)	Contratación	Público Administración pública	Grande

**PAÍSES BAJOS**

1. Fontijne Holland	Formación	Privado Ingeniería mecánica	Intermedio
2. Forum Wisselwerk (intercambio de empleos)	Formación Empleo flexible	Servicios comerciales no lucrativos	Pequeño
3. DSM	Integrado	Privado Producción química	Grande

**REINO UNIDO**

1. St. Ivel	Integrado	Privado Producción y distribución de alimentos	Grande
2. Glaxo R&D	Integrado	Privado Investigación y desarrollo	Grande
3. Agencia de contratación POPE	Contratación Formación	Agencia de empleo no lucrativa	Pequeño
4. Concejo londinense de Hounslow	Integrado	Agencia pública de empleo Administración pública	Grande

*Fuente:* Informes nacionales.

*N.B.:* Pequeño = menos de 100 empleados  
Intermedio = 100-499 empleados  
Grande = 500 o más empleados

Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo

**La lucha contra las barreras de la edad en el empleo**

**Resumen de la investigación**

Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, 1997

1998 – 48 pp. – 14,8 cm x 21 cm

ISBN 92-828-0309-0





# LA LUCHA CONTRA LAS BARRERAS DE LA EDAD EN EL EMPLEO

## RESUMEN DE LA INVESTIGACIÓN

En este folleto se resumen los principales resultados y conclusiones de un estudio realizado en el ámbito de la UE sobre medidas para mejorar las perspectivas de empleo de una fuerza laboral que está envejeciendo. Cada vez se halla más extendida la opinión de que los efectos del envejecimiento de la población en el empleo y el mercado de trabajo constituyen uno de los problemas más acuciantes que afrontan las sociedades europeas. En este resumen se describen las iniciativas que se están adoptando para invertir la tendencia hacia la jubilación anticipada y la retirada de la fuerza laboral, y conseguir que primen la conservación, la reincorporación y el readiestramiento de los trabajadores de más edad. Las enseñanzas derivadas de estas iniciativas y las consiguientes recomendaciones de actuación interesan, de forma directa y urgente, a los gobiernos, los interlocutores sociales y los trabajadores mayores en general.



OFICINA DE PUBLICACIONES OFICIALES  
DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS

ISBN 92-828-0309-0



9 789282 803097