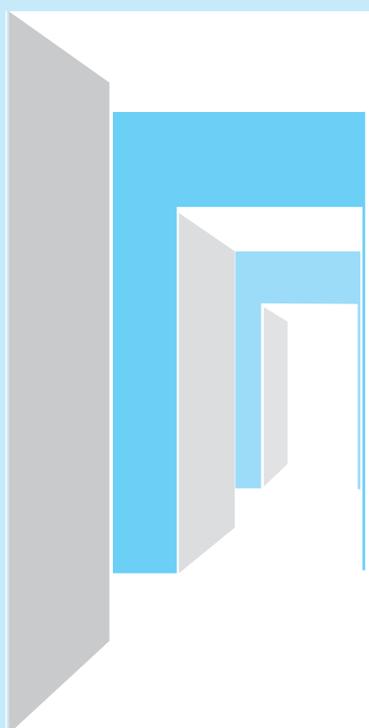


Gestión de una mano de obra que envejece

Guía de buena práctica



FUNDACIÓN EUROPEA

para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo

Gestión de una mano de obra que envejece
Guía de buena práctica

La Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo es un organismo autónomo de la Unión Europea que fue creado para colaborar en la formulación de futuras políticas en materia social y laboral. Si desea más información puede consultar el sitio que la Fundación tiene en Internet en la dirección: <http://www.eurofound.ie/>

Gestión de una mano de obra que envejece *Guía de buena práctica*

Alan Walker



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

Al final de la obra figura una ficha bibliográfica.

Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, 1999

ISBN 92-828-5583-X

Proyecto n° 0151

© Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, 1999

Los derechos de traducción o reproducción deberán solicitarse al Director de la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, Wyattville Road, Loughlinstown, Co. Dublin, Ireland.

Printed in Ireland

La presente publicación está impresa en papel sin cloro procedente de bosques de repoblación gestionados de forma sostenible del norte de Europa. Por cada árbol talado, se planta como mínimo otro.

	Página
Introducción	I
¿Qué es la buena práctica?	3
Cómo aplicar la buena práctica	7
Una estrategia integrada para la gestión de la edad	11
Recomendaciones para la buena práctica	13

Introducción

La presente guía de buena práctica está basada en los resultados de un importante proyecto (publicado bajo el título de *La lucha contra las barreras de la edad en el empleo*) coordinado por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo. El proyecto se centró en las iniciativas en favor de la retención, la reintegración y el reciclaje de los trabajadores de edad avanzada, y se basó en las tendencias de toda la UE. Es la primera investigación sistemática europea de buena práctica en este ámbito.

El presente manual explica los elementos fundamentales de buena práctica en la gestión de una mano de obra que envejece. Su objetivo es servir de guía a los responsables de las políticas y a los directores, en particular, a aquellos que intervienen en la contratación y formación del personal.

¿Por qué debemos superar las barreras de la edad?

La discriminación por razón de edad ha sido denominada «la última discriminación aún no reconocida». Pero eso está cambiando rápidamente a medida que se acumulan pruebas en toda la UE de distintas formas de discriminación por razón de edad, tanto manifiesta como encubierta. Los trabajadores de edad avanzada sufren más desempleo de larga duración y reciben menos formación que los más jóvenes.

Al mismo tiempo existe una abundante evidencia científica que demuestra que los trabajadores de edad avanzada no son menos eficientes que sus colegas más jóvenes, aunque, naturalmente, la situación varía según los distintos tipos de trabajo. El personal de más edad sufre además menos accidentes que el más joven y son menos las probabilidades de que abandonen una organización. Su coste neto medio para la empresa es similar al del personal más joven.

Además, razones pragmáticas han llevado a los interlocutores sociales a buscar los medios de eliminar o paliar la discriminación por razón de edad. Algunas empresas han comenzado incluso a esgrimir el argumento de la «rentabilidad» en favor de los trabajadores de edad avanzada.

- La estructura de la edad de la población activa está experimentando rápidas alteraciones en todos los países. En la UE, durante los próximos 10 años descenderá el número de jóvenes de edades comprendidas entre los 15 y 19 años en más de 1 millón y la población comprendida entre los 20 y 29 años, en 9 millones, mientras que la población de edades comprendidas entre los 50 y 59 años aumentará en 5,5 millones y el grupo comprendido entre los 60 y 64 años lo hará en 1 millón. El envejecimiento de la población activa trae consigo un cambio radical de las estrategias en materia de recursos humanos y un nuevo enfoque de la gestión de la edad en el lugar de trabajo. La futura competitividad reposará en parte en el rendimiento y la productividad de una población activa de mayor edad y, por consiguiente, en el aprovechamiento eficaz de trabajadores de edad avanzada.
- En cuanto a la producción, las empresas se están replanteando las consecuencias de la jubilación anticipada. Algunos la ven como un derroche de experiencia y de recursos humanos, así como de la inversión que hicieron en el personal. Otros consideran que los trabajadores de edad avanzada pueden desempeñar la función de formar a los jóvenes o suplir la falta de personal.
- Entre las empresas y los sindicatos, cada vez está más extendida la idea de que con la limitación artificial de los candidatos admisibles, las barreras de la edad

impiden a una organización sacar el máximo provecho de su potencial de contratación.

- Algunas empresas reconocen que una organización de la plantilla de manera que incluya diversos niveles de edad –una mezcla de trabajadores jóvenes y maduros– puede responder mejor a unas circunstancias que evolucionan con rapidez. En el sector de los servicios, en particular, los empleadores reconocen las ventajas de ajustar el margen de edad de sus empleados de manera que refleje mejor los grupos de edad de sus clientes.
- Existe la preocupación generalizada por parte de los gobiernos sobre las tasas de empleo y la financiación de las pensiones. A pesar de que la población activa está envejeciendo, la edad de jubilación no ha dejado de descender en la mayoría de los países de la UE. Este fenómeno crea problemas de financiación a los planes de pensiones nacionales, y es una de las principales causas por la que los gobiernos han comenzado a adoptar medidas para cerrar las vías de la jubilación anticipada.
- Los responsables de formular las políticas a todos los niveles de la UE comienzan a interesarse en el tema de la discriminación por razón de edad. Actualmente se ha convertido en una prioridad de la agenda política y está contemplada en el Tratado de Amsterdam.

El contexto europeo

La problemática del envejecimiento de la población activa ha ido escalando puestos en la agenda política europea durante estos últimos años y ha constituido el tema principal de recientes informes demográficos sobre la UE. Adquirió notoriedad a comienzos de los años noventa, en parte, a raíz de la creación del Observatorio europeo sobre el envejecimiento y las personas de edad avanzada, así como del primer estudio europeo sobre la discriminación por razón de edad de Eurolink Age. La Comisión Europea ha elaborado una serie de documentos importantes que profundizan cada vez más en el reconocimiento del envejecimiento de la población activa para poner de relieve la necesidad de atajar las barreras de la edad dentro de la lucha contra el desempleo y la promoción de políticas del mercado de trabajo más activas.

El Consejo Europeo de Cardiff de junio de 1998 hizo hincapié en la necesidad de prestar especial atención a los trabajadores de edad avanzada como parte de la necesidad de desarrollar una población activa bien preparada y con capacidad de adaptación, y la importancia de atajar la discriminación en el mercado de trabajo. Las propuestas de la Comisión en materia de política de empleo para 1999 destacan la necesidad de volver a examinar las medidas que llevan a los trabajadores a una jubilación anticipada, así como la importancia de que los trabajadores de edad avanzada tengan acceso a las oportunidades de formación.

Contenido de la guía

La buena práctica en la gestión de una mano de obra que envejece es abordada bajo los siguientes encabezamientos:

- ¿Qué es la buena práctica?
- ¿Cómo aplicar la buena práctica?
- Una estrategia integrada para la gestión de la edad
- Recomendaciones para la buena práctica

¿Qué es la buena práctica?

La buena práctica debería considerarse no como un logro definitivo, sino como una serie de posibles intervenciones, pequeñas y grandes, que contribuyen a fomentar los intereses tanto de los trabajadores de edad avanzada como de las organizaciones. Dichas intervenciones no suponen necesariamente grandes desembolsos financieros; por el contrario, es posible introducir cambios importantes a bajo coste. La buena práctica debería «adaptarse al fin que se persigue», es decir, debe ofrecer una buena relación coste-utilidad y ser apropiada. Debe ser supervisada y evaluada para asegurarnos de que logra su objetivo.

Debido a la discriminación por razón de edad y a la antigua costumbre de la jubilación anticipada, muchas organizaciones del lugar de trabajo y de la comunidad no tienen experiencia en la selección positiva de trabajadores de edad avanzada. Por consiguiente, los responsables de encontrar soluciones al envejecimiento de la población activa suelen partir prácticamente de cero. Un mensaje clave es que, en lo relativo a la buena práctica, puede que lo pequeño no sea exactamente bello, pero cambios muy pequeños pueden tener repercusiones positivas.

La buena práctica en la gestión de una mano de obra que envejece consiste en la adopción de medidas concretas para combatir la discriminación por razón de edad, así como políticas generales en materia de empleo o recursos humanos (RH) que proporcionen un entorno que permita a cada uno realizar su potencial, sin verse perjudicado por motivos de edad. Es posible, no obstante, aplicar iniciativas muy específicas, como suprimir los límites de edad en los anuncios de trabajo, sin alterar el enfoque de la organización en su conjunto respecto a la gestión de la edad. Por tanto, podemos encontrar ejemplos de buena práctica en organizaciones que, sin embargo, tienen muchas otras barreras en lo relativo a la edad. La eliminación integral de la discriminación por razón de edad exige una estrategia amplia de gestión de la edad (véase la página 11).

Ejemplos de buena práctica

Los ejemplos que siguen a continuación se han tomado de la Cartera europea de buena práctica, que contiene 155 casos de este tipo procedentes de los nueve países que participan en el proyecto de la Fundación. El logro de la buena práctica en la lucha contra las barreras de la edad no exige ninguna iniciativa especial relativa a los trabajadores de edad avanzada (puede tratarse de políticas generales de RH que favorecen, en particular, a esta categoría de trabajadores). Por ejemplo, en algunas empresas del Reino Unido, el sistema de contabilización anual de las horas ha resultado de especial utilidad para los trabajadores de edad avanzada que deben cuidar a otras personas, pero no pretendía ser una estrategia de RH específicamente relativa a la edad.

La buena práctica puede agruparse en función de cinco dimensiones principales.

Las principales dimensiones de la buena práctica son:

- contratación de personal;
- formación, desarrollo y promoción;
- métodos de trabajo flexibles;
- ergonomía/diseño del trabajo;
- cambio de actitudes en las organizaciones.

Contratación de personal

Buena práctica significa garantizar que los trabajadores de edad avanzada tienen un acceso igual o especial a los puestos de trabajo existentes y que los posibles candidatos no son

discriminados ni directa ni indirectamente. Por ejemplo, la ausencia de límites de edad y otros mecanismos discriminatorios en los anuncios u otros métodos de contratación.

- Una empresa mediana sueca (RAPID) que emplea a metalúrgicos especializados decidió contratar a un pequeño número de trabajadores de edad avanzada para garantizar una plantilla de edad mixta y evitar que falte mano de obra especializada.
- Un gran ayuntamiento del Reino Unido (London Borough of Hounslow) ha prohibido que sus anuncios para la contratación de personal incluyan límites de edad.
- IBM-Sernet de Italia fue fundada en 1991 como asociación entre un grupo de directivos de IBM y la propia IBM. Esta empresa ofrece servicios de asesoría a otras empresas de todos los tamaños y sectores. Se trataba de una iniciativa basada en la subcontratación y diseñada para retener a un grupo de profesionales altamente cualificados dentro del ámbito de IBM.
- Una agencia de empleo local (Uitzendbureau 55+) de los Países Bajos se ha especializado en proporcionar trabajadores de edad avanzada (de más de 55 años) para los puestos de trabajo vacantes.

Formación, desarrollo y promoción

En este ámbito, la buena práctica significa garantizar que los trabajadores de edad avanzada no son desatendidos en lo relativo a la formación y al desarrollo de su carrera profesional, que se proporciona la oportunidad de recibir formación durante toda la vida profesional, que los métodos de formación son adecuados para los trabajadores de edad avanzada y que, en caso necesario, se adoptan medidas positivas para compensar la discriminación en el pasado.

- Una empresa metalúrgica alemana (Keller GmbH) ha introducido cursos de formación en TI destinados a los trabajadores de edad avanzada. Los cursos han sido diseñados especialmente de manera que exista una estrecha interrelación entre la experiencia de estos trabajadores cualificados y los nuevos conocimientos técnicos que deben adquirir.
- FORUM es una iniciativa municipal de los Países Bajos cuyo objetivo es desarrollar políticas de personal en el campo de la docencia que tengan en cuenta la edad. FORUM dirige un proyecto de «intercambio de puesto de trabajo» que permite a los profesores ser trasladados temporalmente de forma voluntaria para realizar diferentes trabajos con carácter temporal dentro o fuera de la enseñanza.
- El Instituto de Formación Superior de Italia es una organización sin ánimo de lucro que dirige un programa de formación para personas desempleadas, la mayoría de las cuales tiene más de 50 años. Esta iniciativa está centrada en una de las regiones más deprimidas de Italia y cuenta con la participación de uno de los mayores sindicatos.
- Una empresa mediana neerlandesa (Fontijne Holland) ha creado un curso de actualización de «tecnología en el lugar de trabajo» para empleados de más de 40 años. El curso está destinado a empleados de edad avanzada que no han asistido a ningún curso sobre el proceso de producción desde hace mucho tiempo, que no se sienten suficientemente involucrados en el proceso de producción o que desean aprender a nuevas técnicas o ampliar sus conocimientos profesionales.
- El Centro de Formación Profesional de la Federación Patronal alemana ha desarrollado una serie de iniciativas de formación piloto para trabajadores de edad avanzada que han perdido sus puestos de trabajo. Dichas iniciativas han sido diseñadas para crear oportunidades de empleo en pequeñas y medianas empresas.

- Una gran empresa manufacturera de aluminio de Grecia (Hellas Can) anima a los trabajadores de edad avanzada a participar en todos los programas de formación, incluida la formación en la utilización de tecnología de la información. Los propios trabajadores son a menudo los encargados de impartir los cursos de capacitación en el trabajo.

Métodos de trabajo flexibles

Buena práctica en este ámbito significa ofrecer a los trabajadores de edad avanzada mayor flexibilidad en su horario de trabajo o para determinar el momento y la naturaleza de su jubilación. Naturalmente, dicha flexibilidad puede favorecer a trabajadores de todas las edades y especialmente a aquellos que se dedican al cuidado de personas (como en el caso de la contabilización anual de las horas), pero en lo que respecta específicamente a las personas de edad avanzada, dicha flexibilidad puede ser un método importante para mantener en activo a este colectivo.

- Una compañía financiera belga de tamaño mediano (Fidisco NV) permite a sus empleados adoptar métodos de trabajo muy flexibles. Permite que el personal de edad avanzada (hombres de más de 60 años y mujeres de más de 55) trabajen dos horas menos por semana sin pérdida de ingresos. Esta reducción de horas de trabajo puede disfrutarse asimismo en la forma de vacaciones adicionales.
- Una empresa de construcción mediana de Francia suprimió la jubilación anticipada en 1993 y la sustituyó por la jubilación anticipada escalonada como parte de un plan de aprendizaje. El objetivo es suavizar la transición del trabajo a la jubilación, facilitar la contratación y utilizar al personal de edad avanzada para formar a los más jóvenes.
- Una gran azucarera francesa permite al personal participar en su plan de jubilación anticipada escalonada de manera que cada uno pueda decidir en parte su calendario de trabajo. Los miembros que se acogen al plan reciben como mínimo el 90 % de sus ingresos anteriores. Los empleados que participan en la jubilación anticipada escalonada pueden acumular el tiempo que les corresponde para adelantar la fecha de su jubilación definitiva.

Ergonomía/diseño del trabajo

La buena práctica con respecto al diseño del trabajo puede adoptar la forma de medidas preventivas o de aquéllas encaminadas a compensar el declive físico. Existen numerosos medios para prevenir las enfermedades o la discapacidad laborales mediante un diseño adecuado del trabajo, por ejemplo eliminando el levantamiento de peso o los movimientos gíricos bruscos, proporcionando un alumbrado beneficioso o asientos ergonómicos. En el caso de los trabajadores de edad avanzada que han iniciado el declive físico, se puede modificar el lugar de trabajo para ayudarles a mantener su productividad y, con ello, mantenerse en activo, por ejemplo introduciendo cambios en los niveles de alumbrado para compensar la pérdida de visión o modificaciones en los lugares de trabajo para evitar inclinaciones o estiramientos bruscos.

- Una gran empresa familiar de alimentación de Finlandia (Ruoka-Saarioinen Oy), en colaboración con instituciones aseguradoras públicas y privadas, ha invertido en un proyecto encaminado a prolongar durante uno o dos años la permanencia de los empleados en la compañía. Se ha mejorado el entorno físico de trabajo, por ejemplo con la compra de nuevos equipos de trabajo. Las mejoras ergonómicas permiten adoptar mejores posturas de trabajo. Los trabajadores realizan descansos individuales para seguir un programa de ejercicios y entrenamiento físico y se ha puesto de moda perder los kilos que sobran. El proyecto ha tenido repercusiones muy beneficiosas, tanto en la capacidad física como mental de los trabajadores.

- Una constructora mediana neerlandesa (Hazenberg Construction) intenta anticiparse a posibles problemas laborales relativos al envejecimiento mediante la adaptación del puesto de trabajo y una supervisión médico-social. La medida incluye chequeos periódicos. El médico de la empresa asesora al trabajador y al empleador sobre la combinación adecuada de carga y capacidad. Las formas de adaptación incluyen: sustituir los trabajos de carpintería por puestos de supervisión; dirigir al personal más joven y con menos experiencia en los proyectos de renovación menos difíciles; poner a un empleado joven a trabajar con otro de edad avanzada de manera que el joven realice los trabajos pesados y el de edad avanzada le vaya enseñando el oficio; y adaptar el ritmo del trabajo.

Cambio de actitudes en las organizaciones

La introducción de la buena práctica en todos estos ámbitos descansa en el compromiso del personal clave de una organización. Es bien conocido que, en las grandes organizaciones, el deseo de los directores ejecutivos de crear igualdad de oportunidades para trabajadores de edad avanzada a veces se ve frustrado debido a los jefes de producción, que son los responsables directos de la contratación y la formación del personal. Por consiguiente, el cambio de actitudes de dicho personal respecto a los trabajadores de edad avanzada puede ser un requisito previo imprescindible para el desarrollo de la buena práctica. Ciertamente es fundamental lograr una estrategia integral de «conciencia de la edad» (véase la página 11).

Un enfoque positivo para combatir la discriminación por razón de edad puede incluir la presentación de pruebas a los jefes de producción, supervisores y a la plantilla en general que pongan de manifiesto las ventajas de contratar e invertir en trabajadores de edad avanzada. Dichas pruebas pueden incluir ejemplos de la propia organización o de otras similares, o pueden ser el resultado de una investigación científica de base más amplia. Además de concienciar sobre la necesidad de buena práctica en la contratación y formación de trabajadores de edad avanzada, puede haber lugar para una formación especial en igualdad de oportunidades con referencia a la edad o para concienciar respecto a las necesidades específicas de una fuerza laboral que envejece.

- Un gran fabricante de automóviles sueco (Volvo Penta) ha respondido al envejecimiento de su plantilla con la introducción de un programa encaminado a cambiar la actitud de sus empleados respecto a la movilidad dentro de la empresa. La iniciativa incluye la asignación de fondos para la participación de determinadas personas en programas de desarrollo del personal.
- Una pequeña agencia de trabajo temporal de Bélgica ha realizado una campaña destinada a su propio personal y al sector con el mensaje de que las personas de edad avanzada tienen un bagaje de experiencia profesional y general, y que a menudo son muy flexibles.
- Una organización mediana de asistencia veterinaria de los Países Bajos está desarrollando una política estratégica para sensibilizar al personal sobre el problema de la edad. Como primer paso, se distribuyó un cuestionario a los 200 empleados en el que se les pedía su opinión sobre la calidad del lugar de trabajo, las condiciones laborales, la motivación y la movilidad. Asimismo se les pedía que expusieran su opinión sobre la relación que existe entre edad y trabajo.

A pesar de que se han separado las cinco dimensiones diferentes de la gestión de la edad con fines ilustrativos, en la práctica los límites entre dichas dimensiones suelen estar poco definidos. No es un hecho sorprendente: si una organización adopta políticas en materia de RH que ponen de relieve la igualdad de oportunidades para los trabajadores de edad avanzada, es probable que esta orientación trascienda a otros aspectos del empleo en la organización.

Cómo aplicar la buena práctica

El capítulo anterior permitía hacerse una idea de la gran variedad de iniciativas de buena práctica que han desarrollado organizaciones públicas y privadas de los diferentes países. En la introducción de la buena práctica deben seguirse cuatro orientaciones fundamentales.

Orientaciones fundamentales en la introducción de la buena práctica:

- respaldo de la dirección;
- un entorno de RH favorable;
- compromiso por parte de los trabajadores de edad avanzada interesados;
- aplicación minuciosa y flexible.

Respaldo de la dirección

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

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

Un entorno de RH favorable

No es necesario disponer de una política de RH que favorezca abiertamente a los trabajadores de edad avanzada antes de la introducción de una iniciativa de buena práctica. No obstante, dichas iniciativas tendrán más probabilidades de éxito en un entorno que valore los recursos humanos. Entre las señales del tipo de entorno que puede ser propicio para la buena práctica se incluyen el compromiso de ofrecer formación y una filosofía de empresa que haga hincapié en la calidad.

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

Compromiso por parte de los trabajadores de edad avanzada interesados

A pesar de que el método más habitual en la introducción de la buena práctica en la gestión de la edad es una decisión verticalista de la dirección, no hay duda de que el apoyo de los interesados, en particular de los trabajadores de edad avanzada, es fundamental para el éxito

de este tipo de iniciativas. No cabe esperar de entrada necesariamente este tipo de compromiso, especialmente en un clima en el que la jubilación anticipada está asumida, y pueden ser necesarios considerables esfuerzos para persuadir a los trabajadores de edad avanzada a aceptar y «hacer suya» una iniciativa. Dichos esfuerzos pueden incluir, por ejemplo, jornadas especiales para recabar la reacción de los interesados. En algunos casos, los representantes sindicales pueden ser una fuente de apoyo fundamental.

En el caso de las iniciativas de formación, el principal factor para garantizar el compromiso de los interesados es el principio de que los cursos estén orientados hacia las necesidades específicas y los métodos preferidos de los trabajadores de edad avanzada. En otras palabras, los cursos de formación deben ser elaborados en colaboración con dichos trabajadores. Una empresa mediana de los Países Bajos, con una antigua tradición de formación para los trabajadores jóvenes, intentó introducir un curso de formación para mayores de 40 años, pero obtuvo una respuesta negativa de los participantes, que afirmaron que el curso no era adecuado a sus necesidades. La empresa modificó el contenido, la presentación, la duración y el horario del curso a raíz de la reacción recabada entre los trabajadores de edad avanzada, asegurándose así la participación entusiasta y eficaz de estos últimos.

Aplicación minuciosa y flexible

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

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

Pasos para aplicar con éxito la buena práctica:

- preparación minuciosa que incluya investigación sobre las tendencias de contratación y el perfil de edad de los empleados, así como los pronósticos del mercado de trabajo;
- comunicación fluida con el personal en general y con el grupo objeto en particular sobre los objetivos de la iniciativa, incluida, en su caso, la organización de seminarios, jornadas y boletines;
- participación desde el inicio de sindicatos, comités de empresa y asociaciones de empleados;
- participación desde el inicio de los propios trabajadores de edad avanzada;
- formación y sensibilización de los jefes de producción;
- aplicación escalonada, que incluya una fase piloto para poner a prueba la iniciativa y demostrar a los escépticos que puede ser eficaz (esto puede llevarse a cabo en una sección de la organización que ya esté predispuesta a la buena práctica en la gestión de la edad con el fin de potenciar las repercusiones del experimento), supervisión regular y reacción de los interesados con ajustes de la iniciativa, en caso necesario;

- evaluación periódica de las repercusiones y de la reacción;
- comunicación constante con todos los empleados para evitar suspicacias y la sensación de inferioridad entre los trabajadores de edad avanzada o actitudes de separatismo;
- atención a otros aspectos del entorno laboral, como tareas y condiciones difíciles, que pueden impedir que la iniciativa de buena práctica alcance el objetivo deseado.

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

En las iniciativas locales de fomento del empleo para trabajadores de edad avanzada, existen las mismas necesidades de aplicación flexible y de compromiso por parte de los destinatarios; debe reconocerse asimismo la necesidad de ayuda financiera, en particular para las organizaciones no gubernamentales.

Una estrategia integrada para la gestión de la edad

Al igual que en el caso de las orientaciones sobre la aplicación del capítulo anterior, no cabe duda de que toda iniciativa de buena práctica tendrá las máximas oportunidades de éxito si forma parte de una estrategia más amplia de RH diseñada para minimizar o eliminar la discriminación por razón de edad.

Las organizaciones pueden desear adoptar iniciativas a una escala relativamente pequeña para responder a problemas concretos, como la escasez de mano de obra especializada. No obstante, deben reconocerse las limitaciones de este tipo de acciones, al igual que los problemas que pueden surgir cuando coexisten prácticas buenas y malas en el ámbito de los RH respecto a los trabajadores de edad avanzada. Por consiguiente, las medidas específicas para luchar contra las barreras de la edad que se centran únicamente en un aspecto de la gestión de la edad o en la última etapa de la vida activa de los empleados, a pesar de que deben ser acogidas con satisfacción, deben considerarse como un punto de partida hacia una estrategia integrada sobre la edad y el empleo en materia de RH.

¿Cuáles son los ingredientes fundamentales de una estrategia integrada sobre la gestión de la edad?

- Hacer hincapié en la **prevención de los problemas relativos a la gestión de la edad**, como evitar que los trabajadores de edad avanzada pierdan sus aptitudes o sufran problemas de salud a causa de su actividad laboral, en vez de adoptar medidas para evitar este tipo de problemas.
- **Centrarse en toda la vida laboral** y en todos los grupos de edad, no sólo en los trabajadores de edad avanzada.
- Adoptar un **enfoque integral** que abarque todas las dimensiones que contribuyen a una gestión de la edad eficaz.
- A más corto plazo, **aplicar medidas compensatorias para los trabajadores de edad avanzada** que no han recibido formación especializada específica o cuya salud se ha resentido por motivos laborales.

El objetivo fundamental de este enfoque integrado de la gestión de la edad consistiría en neutralizar el efecto negativo del envejecimiento sobre el empleo. Ésta debe ser la finalidad a más largo plazo de las políticas y la práctica. Una vez más, es imprescindible hacer una evaluación de las repercusiones y de la eficacia de una estrategia de amplio alcance como ésta, así como de las iniciativas que contiene.

Recomendaciones para la buena práctica

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

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

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

Trabajadores de edad avanzada. Si uno de los principales deberes de los empleadores es crear las condiciones necesarias para que el personal pueda gestionar su propia trayectoria profesional y su envejecimiento, los trabajadores de edad avanzada, por su parte, tienen el deber paralelo de aprovechar esta oportunidad.

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

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

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

Empleador nacional y organizaciones sindicales

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

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

Acciones: *Educación:* educación de la sociedad para contrarrestar la imagen negativa de los trabajadores de edad avanzada y el fomento de la formación a lo largo de toda la vida.

Política de empleo: políticas laborales activas diseñadas para permitir a los trabajadores de edad avanzada permanecer en activo o reincorporarse al mundo laboral, y la promoción de empleo de calidad para éste y otros grupos de edad.

Políticas de pensiones y seguridad social: eliminación de incentivos a los empleadores por la jubilación anticipada de los trabajadores de edad avanzada.

Inclusión de trabajadores de edad avanzada: alentar a los empleadores a establecer programas de acción integrales en materia de edad y empleo mediante la publicación de guías de buena práctica y la difusión de literatura de sensibilización ante la problemática de la edad.

Unión Europea. La Comisión Europea debe desempeñar un papel decisivo en este ámbito mediante la divulgación de ejemplos de buena práctica y el fomento de la transferencia de conocimientos entre los Estados miembros.

Acciones: eliminar las barreras de la edad de las prácticas de contratación de personal de la Comisión, garantizar que el Nuevo Fondo Social convierte a los trabajadores de edad avanzada en un grupo prioritario, garantizar que las necesidades de este colectivo quedan reflejadas debidamente en las orientaciones de empleo y las políticas de igualdad de oportunidades e introducir un nuevo código europeo de buena práctica en la contratación de trabajadores de edad avanzada.

Conclusión

La investigación en la que se basan estas orientaciones persigue el objetivo concreto de recabar ejemplos de buena práctica, en el espíritu de la Resolución del Consejo de 1995 sobre la contratación de trabajadores de edad avanzada. A pesar de que las organizaciones que adoptan medidas de lucha contra las barreras de la edad y la gestión de una mano de obra que envejece constituyen una minoría, están allanando el camino para que otras sigan el ejemplo. El hecho de que entre éstas se incluyan algunas de las principales empresas europeas y administraciones públicas de gran alcance refleja la creciente sensibilización ante la importancia de esta problemática.

Los gobiernos nacionales han comenzado a ocuparse de la paradoja de la edad y el empleo –la coexistencia de una población activa que envejece y la alta proporción de jubilaciones anticipadas– y ha llegado el momento de que los interlocutores sociales refuercen su acción. La presente guía indica los pasos prácticos que se deben seguir para incrementar la sensibilización de los trabajadores ante esta problemática y para que las organizaciones comiencen a gestionar su mano de obra que envejece de una manera más eficaz y productiva.

Más información

Si desea más información detallada sobre el proyecto en el que se basa la presente guía y sobre las iniciativas pertinentes, podrá encontrarla en las siguientes publicaciones de la Fundación:

1. *Combating Age Barriers in Employment: European Research Report* (1997) ISBN 92-828-0414-3. Disponible también en francés y alemán.
2. *La lucha contra las barreras de la edad en el empleo: Resumen de la investigación* (1997) ISBN 92-828-0313-9. Disponible en todas las lenguas comunitarias.
3. *Combating Age Barriers in Employment: A European Portfolio of Good Practice* (1998) ISBN 92-828-0412-7.

Estas publicaciones están disponibles en la Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo.

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

Gestión de una mano de obra que envejece: Guía de buena práctica

Luxemburgo: Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas

1999 – 15 pp. – 21 x 29,7 cm

ISBN 92-828-5583-X



Gestión de una mano de obra que envejece

Guía de buena práctica

El presente manual explica los elementos fundamentales de la buena práctica en la Gestión de una mano de obra que envejece. Arranca de los resultados del proyecto «La lucha contra las barreras de la edad en el empleo», coordinado por la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo, y que ponía de relieve medidas para la retención, el reciclaje y la reincorporación de los trabajadores que se encuentran en la segunda mitad de su vida laboral. Su objetivo es servir de guía a los interlocutores sociales, los responsables de las políticas y a los directores, en particular a aquellos que intervienen en la contratación y formación del personal.



OFICINA DE PUBLICACIONES OFICIALES
DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS

L-2985 Luxembourg

ISBN 92-828-5583-X



9 789282 855836