

Guía de recomendaciones para la implantación de una estrategia de gestión de la edad en las empresas



© Asociación Española de Servicios de
Prevención Laboral (AESPLA) e Instituto de
Biomecánica de Valencia (IBV).

C/ José Abascal, 50
28003 Madrid

Permitida la reproducción total o parcial
de esta publicación, siempre y cuando se
cite la guía como fuente.

Índice

AESPLA e IBV	6
Módulo 1. Introducción	10
Módulo 2. Tendencias del mercado laboral	14
Módulo 3. Estrategias para gestionar un nuevo escenario laboral	24
Módulo 4. Políticas y planes para los trabajadores mayores	38
Módulo 5. Ejemplos de programas y buenas prácticas	48
1. Programas y buenas prácticas en diferentes sectores	50
2. Programas y buenas prácticas en empresas asociadas a AESPLA	65
2.1. Transferencia del conocimiento y preservación del talento	65
2.2. Mantener y mejorar las capacidades	86
2.3. Entornos productivos y adecuados al ciclo vital	97
2.4. Mejorar la productividad y la satisfacción laboral	107
2.5. Promoción de la salud y el bienestar	124
2.6. Actuaciones transversales	162
Módulo 6. Conclusiones	172
Bibliografía	188



AESPLA

Junta directiva

Presidenta: Concepción Martín de Bustamante Vega

Vicepresidente / APA: Antonio Díaz Ruiz

Secretaria / FRATERNIDAD-MUPRESA: Natalia Fdez. Laviada

Tesorero / EL CORTE INGLÉS: Carlos Urrutia Nebreda

Vocal / CEMEX: Francisco Javier Mota Martínez

Vocal / CAMPOFRÍO: José Antonio Ortuño García

IBV

Coordinadores

Mercedes Sanchis Almenara

Raquel Ruiz Folgado

Autores

Juan Fernando Giménez Pla

Rakel Poveda Puente

Alberto Ferreras Remesal

Alicia Piedrabuena Cuesta



Empresas participantes

Empresa	Representante
ACCIONA	María Pilar Alfranca Calvo
ADIF	Jesús Ángel Díaz Muñoz
AENA	Alejandro Ruiz Dúo
ALCOA	David Pernas Martínez
ANAV	Miguel Ángel Gómez Pardo
APA	Antonio Díaz Ruiz
AZUCARERA	Esther Fernández Gila
BANKIA	Juan José Muñoz Benito
BBVA	Araceli Morato Martín
CAMPOFRÍO	José Antonio Ortuño García
CEMEX	Francisco Javier Mota Martínez
CLH	Zacarías Sánchez Plaza
CORREOS Y TELÉGRAFOS	Isabel Poncelas Gudiño
CRUZ ROJA	Paula Barrigá Martínez
DRAGADOS	Olga García Hormigo
EL CORTE INGLÉS	Carlos Urrutia Nebreda
ELECNOR	Enrique Rodero Pedrero
ENAGAS	Mar Cuenca Roldán
ENDESA	Jaime Sánchez-Cano Torres
FCC	Pedro Ledesma García
FRATERNIDAD MUPRESA	Natalia Fernández Laviada

GRIFOLS	Rocío Estrada Ortiz
IBERIA	María Teresa García Menéndez
IBM	Margarita Díez Ponce
INDITEX	Jorge Beltrán Constenla
INDRA	Enrique Gilarranz Vicente
MEDIASET ESPAÑA	Javier Valero Cifuentes
MUTUA MADRILEÑA	Mario Cabezos Cañavate
NH HOTELES ESPAÑA	José Antonio Ruiz Zumárraga
ORANGE ESPAÑA	Juan Francisco Charfolé Martín
QUIRÓNSALUD	Jorge Cabrera Rebato
REPSOL	Javier García González
SCHINDLER	José Antonio Casas Castillo
SEAT	Patricia Such Faro
SUEZ	José María Verdejo Rabasso
TELEFÓNICA	Mª Pilar Campos Sánchez
TRAGSA	Miguel Ángel Hernández García-Moya
UNIVERSIDAD CARLOS III	Sonia Rosa Aranda
Asesoría Técnica	Javier Montalbán Peña

MÓDULO 1

Introducción



Introducción

La evolución demográfica hacia una población envejecida es una realidad en ciernes que va a conllevar una nueva situación para las organizaciones empresariales de todo el mundo desarrollado, con un especial impacto en las sociedades occidentales. Este envejecimiento de la población no sólo va a tener un impacto directo en la prolongación de la vida laboral de las personas como requisito fundamental para el sostenimiento de los estados de bienestar, sino que además el reemplazo de los trabajadores jubilados será en algunos casos problemático, debido a la menor cantidad de personas que conforman las generaciones jóvenes.

Para abordar esta nueva realidad las empresas van a tener que poner en marcha acciones concretas, que les permitan gestionar la edad de sus plantillas profesionales de un modo eficiente. Una política de gestión de la edad exitosa debería permitir que los trabajadores con más experiencia no sólo mantengan su nivel de productividad dentro de la organización hasta el momento de su jubilación, sino que además desempeñen sus tareas con el nivel de motivación que sus responsabilidades requieran.

Por otro lado, una gestión adecuada de la edad puede traer beneficios adicionales para las organizaciones, dado que la transición tecnológica en la que estamos inmersos (industria 4.0) va a facilitar que paulatinamente se produzca una división entre las tareas con elevada carga física, reservadas a máquinas con alto nivel de autonomía, y las tareas intensivas en conocimiento, lideradas por personas. Y si hay algo que caracterice a un

trabajador mayor es justamente una reducción en las capacidades que van a perder peso en un futuro próximo (físicas), mientras se produce una mejora de aquellas que van a ser más demandadas como es el control del uso del lenguaje o la capacidad para procesar problemas complejos.

Como resultado de la concienciación que las empresas asociadas a AESPLA tienen sobre el nuevo entorno laboral en el que deben actuar las organizaciones empresariales, nace la propuesta de elaborar esta guía. De este modo, se pretende que los miembros de la asociación y otras empresas interesadas en abordar la cuestión del envejecimiento en las empresas no sólo tengan información procedente de estudios de referencia que proponen diversos modos de abordar el problema, sino que también conozcan las experiencias de las organizaciones de AESPLA que ya están llevando a cabo iniciativas de gestión de la edad, con el fin de que puedan conformar y poner en marcha su propia estrategia.

De este modo, el contenido de esta guía se centra primeramente en la presentación de los parámetros críticos relacionados con el proceso de envejecimiento de las personas. Seguidamente se realiza una revisión de aquellos aspectos que tienen un mayor impacto sobre el desempeño profesional de los trabajadores mayores, proponiendo un conjunto de acciones orientadas a mantener e incluso mejorar la productividad de una fuerza laboral experimentada.

El siguiente apartado del documento se centra en presentar iniciativas concretas, puestas en marcha en organizaciones privadas con el fin de generar situaciones de provecho mutuo (win-win) entre el trabajador mayor y la empresa, que permitan a ambos seguir beneficiándose de su relación profesional. Del mismo modo, también se presentan algunos programas emprendidos por las administraciones públicas a nivel europeo, orientados a facilitar situaciones en las que todas las partes implicadas obtienen beneficios. Puesto que la prolongación de la vida laboral es un aspecto crítico para el mantenimiento del

estado de bienestar, que incluye no sólo el pago de pensiones sino también el gasto médico, es indudable que las administraciones públicas son entidades que deberían tener una implicación significativa en la implantación de programas de gestión de la edad en las organizaciones empresariales.

Finalmente, el último apartado del documento se centra en presentar iniciativas puestas en marcha por empresas a nivel europeo por un lado y las asociadas a AESPLA por otro, con el fin de disponer de ejemplos de programas eficientes de la gestión de la edad que permita a otras empresas disponer de información de tipologías de programas, cómo se han llevado a cabo y barreras con las que se han encontrado, de forma que puedan evitarse teniendo en cuenta experiencias previas de otras compañías. Estas iniciativas se han organizado en cinco grupos, que se corresponden con los programas básicos implementados en el ámbito de la gestión de la edad en el entorno empresarial.



Concepción Martín de Bustamante

Presidenta de AESPLA



Mercedes Sanchis Almenara

IBV. Directora de Innovación - Bienestar y Salud Laboral

MÓDULO 2

Tendencias del mercado laboral



Tendencias del mercado laboral

El envejecimiento de la población que presenta la evolución demográfica en los países occidentales desarrollados se está imponiendo de manera gradual, si bien será más apreciable a lo largo de la próxima década. Se espera que para 2025 el número de personas mayores de 55 años aumente en un 32%, pasando a ser el 30% de la población de Europa y EEUU [1]. Y esta es una tendencia mundial que van a seguir las poblaciones de los países asiáticos (21%) y latinoamericanos (17%), si bien de una manera menos acusada.

Este envejecimiento general de la población va a tener una repercusión directa en la edad media de las personas que permanecen activas en el mercado laboral, elevándola considerablemente. En efecto, según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE, 2017) la edad media de la población trabajadora en España es de 43 años [2], con una distribución por grupo de edad de 23,10% de personas de 50 a 59 años ocupadas, y un 5,90% de 60 a 69 años. Esta distribución cambiará en los próximos años, alcanzando los trabajadores de 55 a 64 años una representación del 30% o más de la población activa según EU-OSHA [3]. Además, el retraso de la edad de jubilación que comenzó a implantarse en 2013, ante la necesidad de asegurar la sostenibilidad de los sistemas de bienestar y protección social, provocará que el porcentaje de trabajadores mayores sobre el total de la población activa sea aún mayor.

En la Figura 1 se muestra la evolución de la pirámide poblacional según datos del INE (2016), hasta 2066. El gráfico incluye un círculo que destaca cómo a partir del 2031 se incrementará

la población laboral en los grupos de mayor edad, debido a la entrada en ese rango de la generación baby boomer y la generación X (se considera baby boomers a los nacidos en el período 1945-1964 y generación X a los nacidos entre 1965-1979).

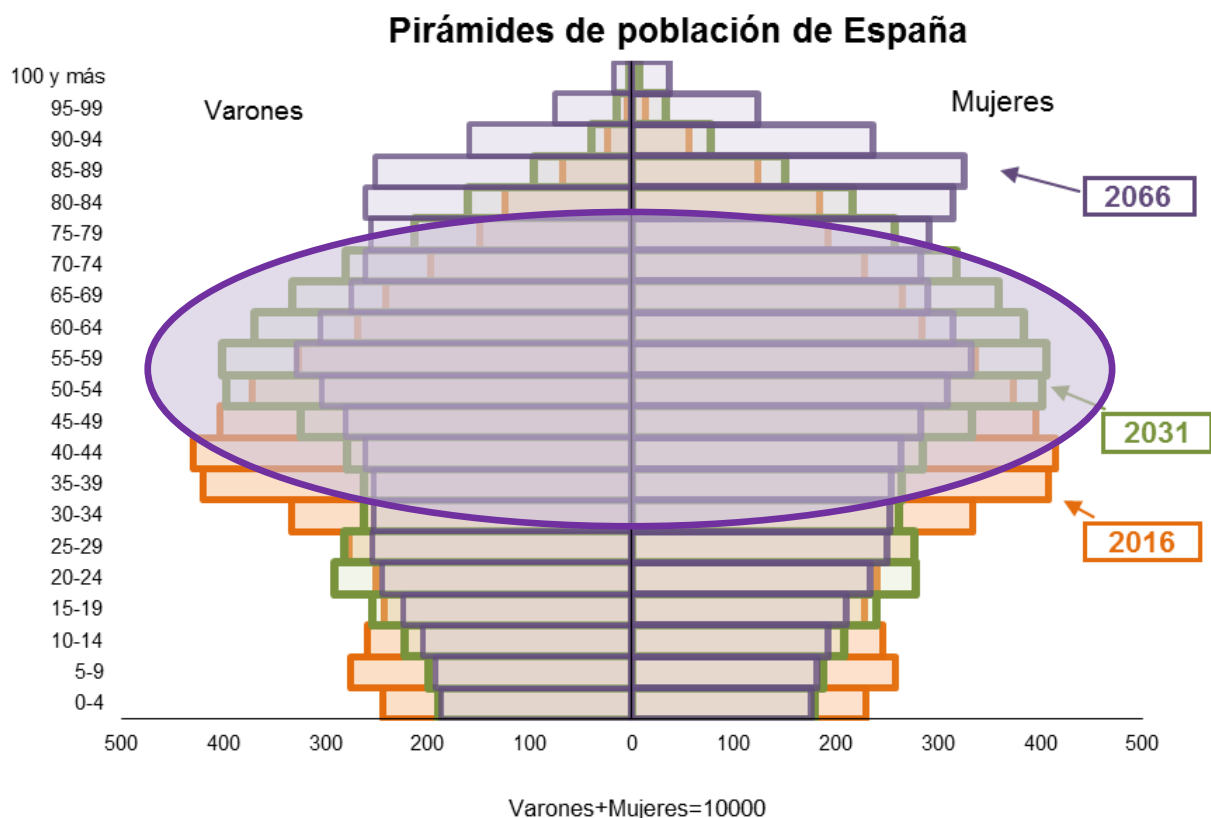


Figura 1: Proyección de la pirámide de población española hasta 2066, según datos del INE 2016 [4].

Este grupo de población demandante de trabajo, que según se ha establecido anteriormente puede llegar a ser más del 30% de la población activa en 2030, puede tener que enfrentarse a situaciones de discriminación por edad o edadismo [5]. De hecho, los resultados del Eurobarómetro 2015 sobre discriminación en la UE [6] revelan que para la mayoría de población (56%) ser mayor de 55 años es la mayor desventaja a la hora de buscar trabajo. Además, el porcentaje de población que considera la edad como una desventaja ha aumentado desde

2012 (del 54% al 56%). Este hecho revela que la sociedad en general no está preparada para el escenario de envejecimiento de la población en el que estamos inmersos, lo que plantea nuevos retos para las empresas y las administraciones públicas, que requieren un cambio en las actitudes, acciones y estrategias con respecto al envejecimiento, si los países de la UE no quieren enfrentarse a una situación social insostenible, con un porcentaje muy elevado de trabajadores mayores desempleados y con organizaciones empresariales sin posibilidad de cubrir puestos de trabajo por imposiciones de edad.

En muchas empresas pueden coexistir hasta 5 generaciones diferentes (veteranos, baby boomers, generación X, generación Y o Millennials y generación Z), cada una con sus ideales y creencias, que hace que entiendan el mundo y, especialmente, el trabajo de distinta manera. Lo que genera inconvenientes que hay que minimizar y sobretodo beneficios que hay que fortalecer; es de especial interés la conexión del talento senior con el talento junior. Lo importante es, como bien dice el Observatorio Generación & Talento, se debe sumar y unir los valores y las aportaciones de todas las generaciones en el ámbito laboral para beneficio de todos: Personas, Empresa y Sociedad.

En esta Guía no vamos a abordar este apasionante tema, ya que se encuentra perfectamente tratado en la página web del Observatorio Generación & Talento (<https://generacciona.org/generaciones/>), en donde se puede comprobar quienes forman parte de cada generación, cómo se enfrentan al trabajo, cuál es su realidad laboral y cómo esta impacta en las personas y en las empresas.

Por otro lado, en el informe Los trabajadores senior en la empresa española [2], se señala que el envejecimiento de la población ocupada en España también está relacionado con otros factores adicionales a la propia demografía, tales como los ciclos económicos y las políticas de empleo. De hecho, entre los años 2000 y 2017 se ha producido un fuerte envejecimiento de la población laboral en España como consecuencia de una crisis

económica que ha generado tasas de desempleo tan elevadas que han dificultado la entrada de las personas jóvenes en el mercado laboral. Y a tenor de los datos que arroja la encuesta de población activa (EPA) este proceso continúa: en el primer trimestre del 2018 [7] se observan incrementos de empleo en los grupos de 40 a 44 años, de 45 a 49 años y de 55 y más, siendo el de 45 a 49 años el que refleja un mayor aumento.

En otro orden de cosas, la población laboral mayor presenta un nivel de heterogeneidad alto, lo cual es una característica propia del colectivo como consecuencia de la naturaleza del proceso de envejecimiento. En efecto, el envejecimiento se define como un proceso continuo, heterogéneo, universal, influido por múltiples factores arraigados en el contexto genético, social e histórico del desarrollo humano, de tal manera que no es claro precisar el estadio de la vida en el cual se ingresa a la vejez, y cada vez la concepción de ésta está más alejada de la edad cronológica y tiene mayor estructuración desde lo individual y lo social [8].

De todos modos, y a pesar del alto nivel de heterogeneidad del colectivo de los trabajadores mayores, las personas experimentan determinados cambios a nivel físico y mental con la edad, que son bastante genéricos. Estos cambios son más perceptibles a partir de la edad de 50 años y afectan al desempeño laboral según se muestra en la Tabla 1 [9]. Si bien la disminución de las capacidades físicas es patente, el trabajador mayor tiene más precisión al realizar las tareas, planifica mejor su tiempo y con la edad desarrolla habilidades para gestionar situaciones de estrés. El envejecimiento va asociado al crecimiento mental, con una mejora del pensamiento estratégico, la agudeza, la consideración, la sabiduría, la capacidad de deliberar, la capacidad de razonar, el control de la vida, la percepción holística y las habilidades lingüísticas [10, 11, 12, 30]. Otros autores destacan que la sabiduría, el pensamiento estratégico o la capacidad para deliberar, aumentan o incluso aparecen por primera vez al avanzar la edad, y que la experiencia laboral y los conocimientos técnicos también se acumulan con

la edad [11]. Dado que algunas de las mermas físicas propias de la edad pueden compensarse con el empleo de dispositivos auxiliares (lentes, mejoras en la iluminación, herramientas,...), las empresas deberían aumentar su capacidad para reconocer y utilizar las habilidades de los trabajadores mayores, con el fin de ponerlas en valor en el entorno laboral. Este proceso de puesta en valor debería vehicularse a través de una gestión de la edad (age management, AM) que incluyera los factores relacionados con la edad en el trabajo diario, abarcando tanto la organización de la producción como las tareas individuales, de manera que toda la plantilla, independientemente de la edad, se sintiera respaldada en el logro de sus objetivos personales y colectivos [10].

Por otro lado, la OMS [12] en una publicación reciente realiza las siguientes recomendaciones para realizar una adecuada aproximación a la gestión del envejecimiento en el puesto de trabajo:

- Tener en cuenta la heterogeneidad de las experiencias en la vejez y asegurar la pertinencia de las estrategias para todas las personas mayores, independientemente de su estado de salud.
- Ocuparse de las inequidades que subyacen a esta diversidad.
- Evitar los estereotipos y preconceptos discriminatorios por motivos de edad y género.
- Empoderar a las personas mayores para que se adapten a los desafíos que enfrentan y al cambio social que acompaña el envejecimiento de la población, y para que influyan en ellos.
- Tener en cuenta los entornos en los que viven las personas mayores.
- Tener en cuenta la salud desde la perspectiva de la trayectoria de funcionamiento de la persona mayor, en lugar de la enfermedad o la comorbilidad que presenta en un momento determinado de su vida.

Tabla 1: Cambios físicos y mentales que afectan a los trabajadores mayores (≥50 años) [9].

Cambios en las capacidades físicas y mentales del trabajador mayor (que potencialmente pueden afectar a su desempeño profesional)	Capacidad aeróbica	• La capacidad aeróbica disminuye en hombre y mujeres, a razón de un 10% cada década. • La reducción en la capacidad aeróbica está asociada a la disminución de la tasa de ventilación, así como a la reducción de la potencia y frecuencia cardíaca propias del envejecimiento. • Un estilo de vida activo puede ayudar a ralentizar el proceso de reducción de capacidad aeróbica.
	Antropometría	Los cambios antropométricos asociados con la edad son: • aumento del índice de masa corporal, • reducción de la altura, • incremento de peso.
	Fuerza física y resistencia	• Es evidente que la actividad física y el entrenamiento mejoran la fuerza muscular, pero a partir de los 40 años se va produciendo una disminución ligera que se alarga hasta los 65 años. • La flexibilidad de la columna, la fuerza del tronco y la fuerza de agarre de la mano se reducen significativamente con el paso de los años. • Con la edad aumenta el tiempo de recuperación necesario ante demandas elevadas tanto físicas como psicológicas, trabajos monótonos y jornadas semanales de trabajo por encima de las 42 horas. • Con la edad se produce un aumento de los trastornos músculo-esqueléticos, tanto en prevalencia como en incidencia. • Aunque se acepta que el riesgo de padecer trastornos músculo-esqueléticos aumenta con la edad, los datos en los que se sustenta esta afirmación son a veces confusos (encuestas en lugar de exámenes físicos) y, además, se obvia a menudo el hecho de que los trabajadores mayores simplemente han estado expuestos a determinados esfuerzos durante más tiempo.

Cambios en las capacidades físicas y mentales del trabajador mayor (que potencialmente pueden afectar a su desempeño profesional)	Equilibrio	• La edad se relaciona de un modo significativo con un aumento del balanceo al estar de pie y con una reducción del equilibrio físico. • La reducción del equilibrio con la edad debe considerarse en entornos laborales con alto riesgo.
	Resistencia a la temperatura	• La edad por sí misma no tiene ningún efecto sobre la resistencia a la temperatura, pero paradójicamente las personas mayores se muestran más susceptibles a los problemas relacionados con la temperatura. • La resistencia a la temperatura se reduce debido a los cambios en el sistema cardiovascular asociados al envejecimiento y a otros factores como la disminución de la capacidad termo-regulatoria típica de la diabetes tipo 2. • Los puestos de trabajos en entornos de alta temperaturas deberían considerar la edad al realizar la evaluación de riesgos.
	Factores psicológicos	• Con la edad se ralentiza el tiempo de reacción. • La ralentización del tiempo de reacción se relaciona con un aumento del tiempo de procesamiento de la información. Esta ralentización viene acompañada de un aumento de la precaución, de modo que se produce un reajuste entre la velocidad y la precisión; las tareas se realizan de modo más lento, pero más preciso. • El mantenimiento de las capacidades intelectuales se ha relacionado con niveles altos de formación, elevada carga mental en el puesto de trabajo, estimulación intelectual regular y ejercicios cognitivos. Esto sugiere que el mantenimiento de la salud a largo plazo depende de la actividad física, la dieta y la estimulación intelectual.

Cambios en las capacidades físicas y mentales del trabajador mayor (que potencialmente pueden afectar a su desempeño profesional)	Bienestar mental	• El agotamiento emocional en trabajadores mayores podría predecirse basándonos en el apoyo de colegas y supervisores en el puesto de trabajo. • Las estrategias de reducción de estrés y el aumento de la capacidad para abordar problemas son relevantes para los trabajadores mayores.
	Capacidades sensoriales	• Los cambios en la capacidad visual (incluyendo reducción de agudeza visual, pérdida de capacidad de adaptación, reducción en la percepción de profundidad y colores) son claramente perceptibles con la edad, si bien son fácilmente subsanables, tanto a nivel individual (uso de lentes), como organizacional (mejora de la iluminación en el puesto de trabajo). • La pérdida de agudeza auditiva con la edad afecta a un porcentaje de población considerable (entre el 7 y el 15%). Esta merma es también subsanable empleando audífonos y asegurando el uso de protectores auditivos como medida de prevención para mantener la capacidad auditiva a lo largo de toda la vida laboral.
	Jornada laboral	• Las jornadas de trabajo muy largas tienen un impacto muy negativo en los trabajadores mayores que realizan tareas con elevada carga física. • La capacidad para realizar un trabajo disminuye con la edad, si bien esta disminución está muy relacionada con trabajos físicos. Para el caso de personas con autonomía funcional y trabajos con elevada carga mental, esta capacidad se mantiene a muy buen nivel. En el caso de trabajo por turnos, la disminución en la capacidad para realizar un trabajo aparece muy pronto en el caso de las mujeres (35 años), en comparación con los hombres (45 años). Esta diferencia se ha atribuido al trabajo en casa que aún hoy realizan mayoritariamente las mujeres profesionales.



MÓDULO 3

Estrategias para
gestionar un nuevo
escenario laboral



Estrategias para gestionar un nuevo escenario laboral

La situación de envejecimiento de la población presentada en el apartado anterior, conlleva necesariamente el envejecimiento de la fuerza laboral que emplean las empresas. Esta realidad va a requerir, principalmente por parte de las administraciones y de las mismas empresas, de la adopción de una serie de estrategias que permitan una gestión adecuada del nuevo entorno laboral.

Tal como se muestra en la Tabla 1, la gestión de una fuerza laboral mayor requerirá considerar el impacto que sobre el desempeño de un trabajador mayor van a tener los cambios propios del proceso natural de envejecimiento. Uno de los impactos más relevantes en este empeño profesional es el relativo a la siniestralidad laboral. Contra lo que pudiera parecer en primera instancia, en general los trabajadores mayores presentan un nivel de siniestralidad laboral menor que los jóvenes (Figura 2), si bien esta situación se circunscribe únicamente al caso de accidentes no mortales. Un estudio realizado en EEUU revela que el índice de accidentes mortales de los trabajadores mayores de 65 años triplica al de los jóvenes. Por tanto, si bien los trabajadores mayores tienden a tener menos accidentes, cuando estos ocurren son más graves. Por otro lado, existen diferencias de género en la siniestralidad, la cual afecta más a los hombres que a las mujeres, si bien este hecho puede estar relacionado con la mayor presencia de hombres en profesiones de riesgo físico.

ESTADÍSTICA DE ACCIDENTES DE TRABAJO. ÍNDICES DE INCIDENCIA

Se presentan los índices de incidencia de accidentes **en jornada**, con baja y mortales, por **sexo y tramos de edad**.

Accidentes por cien mil trabajadores:

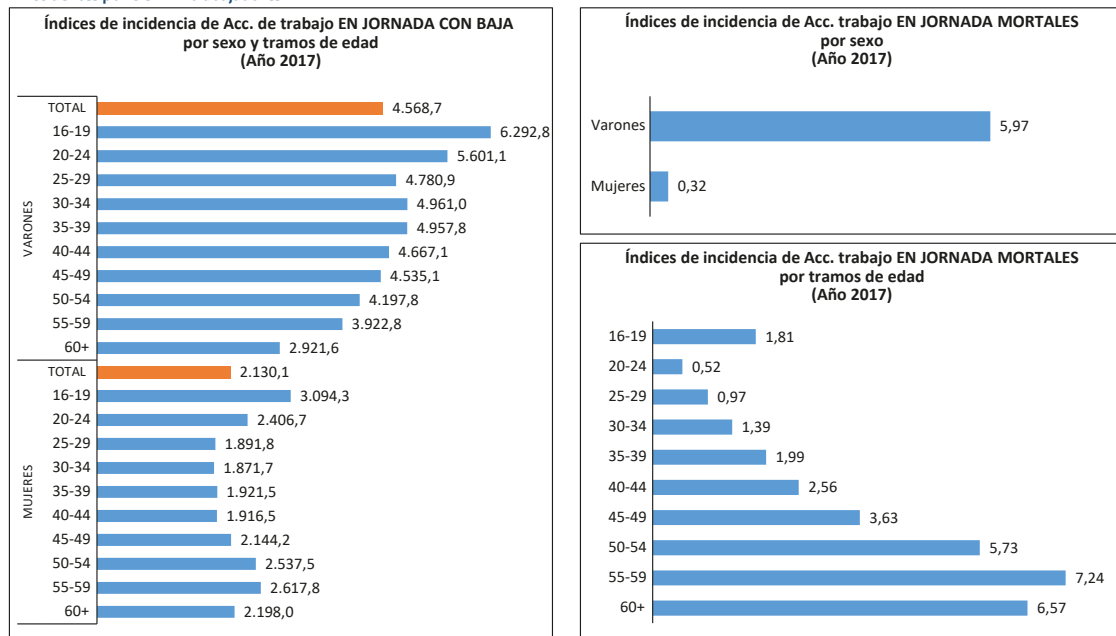


Figura 2: Accidentes de trabajo por sexo y edad en España (2017) [13].

Por sectores, aquellos que reportan un mayor índice de accidentes entre las personas de mayor edad, son la asistencia y el cuidado de la salud (18%), comercio minorista (13%), logística (9%), fabricación (9%), y administración y servicios (8%) [14]. Por otro lado, los sectores en que los trabajadores mayores presentan un nivel de siniestralidad superior a la media son el mantenimiento y la reparación, la logística, la construcción, y la agricultura y pesca.

Otro aspecto relevante relativo a la siniestralidad es el tiempo de recuperación después de un accidente, que tiende a aumentar con la edad. El tiempo medio de recuperación es de 8 días por trabajador, si bien aumenta hasta 13 para trabajadores mayores (55 a 64 años), y 14 días para trabajadores con edad igual o superior a 65 años [14]. De cualquier modo, el impacto del aumento del número de días de recuperación se reduce considerando que el índice de accidentes no mortales de los trabajadores mayores es bajo.

**Porcentaje de accidentes de trabajo EN JORNADA
según tramos de días de duración de la baja
por tramos de edad
(Año 2017)**

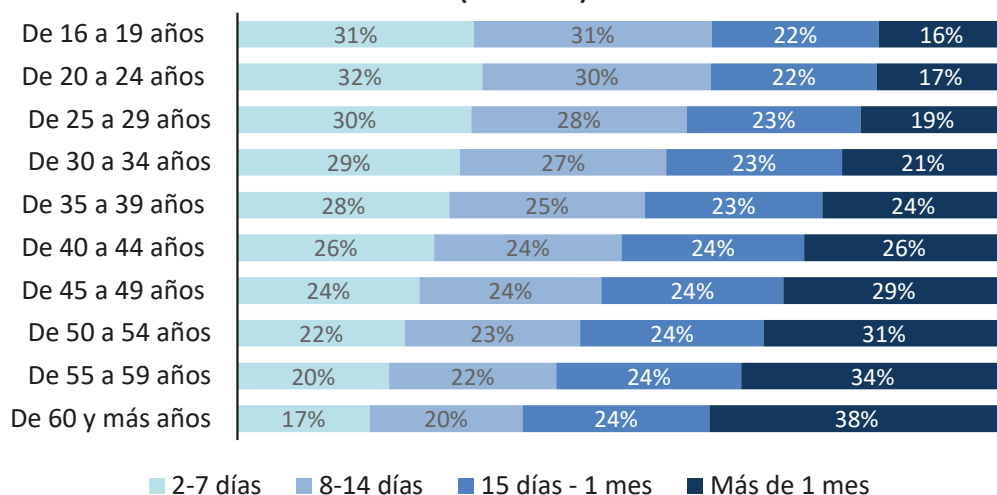


Figura 2b: Accidentes de trabajo por edad en España (2017) [13].

La diferencia de costes que sí presentan una marcada diferencia entre trabajadores mayores y trabajadores jóvenes son los asociados al cuidado de la salud. La incidencia y prevalencia de enfermedades crónicas suele aumentar con la edad, lo que conlleva en promedio mayores costes. Sin embargo, no es la edad en sí misma la causa que determina esta situación, sino los factores de riesgo asociados a estilos de vida poco saludables que con el tiempo acaban degenerando en enfermedades crónicas. De hecho, una persona con una edad comprendida entre los 65 y los 74 años de edad con factores de riesgo de salud bajos tiene costes médicos menores que alguien mucho más joven (edad entre 45 y 54 años) con factores de riesgo moderados [15].

El impacto económico de las siete enfermedades crónicas más comunes (cáncer, diabetes, hipertensión, enfermedades del corazón y pulmonares, ictus y trastornos mentales) se cifra en términos de pérdidas de productividad, en 1,1 billones de dólares (\$1,1 10¹²) al año [15]. Estas pérdidas de productividad que

principalmente se centran en ausencias y bajas laborales, afectan de manera muy significativa a personas con altos niveles de obesidad.

De toda la información presentada en los párrafos anteriores se puede inferir que, si bien es cierto que la edad modifica las capacidades físicas y mentales de las personas, es la combinación edad y salud la que realmente modifica la capacidad de un trabajador para desempeñar sus tareas. De hecho, diferentes estudios han determinado que la salud es la variable que determina la edad de jubilación [15], tanto cuando se programa como cuando viene impuesta. Y el término salud puede tener diferentes significados en función del tipo de trabajo a realizar. Mientras que casi la mitad de los operarios muestran síntomas de artritis con la edad, el estrés y la depresión son los desórdenes que mayor impacto tienen sobre los trabajadores de oficina.

Además, algunos estudios [15] demuestran que las personas mayores que muestran altos niveles de compromiso con su trabajo están menos estresadas, emplean menos servicios médicos, tienen bajas tasas de absentismo y se jubilan más tarde. Por lo tanto, el entorno también viene a jugar un papel muy relevante en la capacidad de trabajar de las personas mayores, por lo que una buena gestión de la edad debería combinar de manera adecuada la intersección de edad, trabajo y salud.

Alrededor de la adecuada combinación de estos tres conceptos (edad & trabajo & salud) se ha generado la idea de puestos de trabajo amigables con los mayores (Age-Friendly Workplaces [16]): entornos de trabajo que promueven y mantienen de forma segura la capacidad de trabajar de todos los empleados durante toda su vida laboral. Las empresas que promocionan los puestos de trabajo amigables con los mayores emplean estrategias para aprovechar las fortalezas de los trabajadores mayores, tales como la experiencia y el conocimiento del funcionamiento institucional de las organizaciones, mientras que tratan de encontrar soluciones para compensar sus debilidades,

tales como las limitaciones en su capacidad física. Con estas estrategias pretenden aumentar la seguridad, la productividad y la competitividad de sus recursos humanos.

La definición de puestos de trabajo amigables con los mayores, que permita a las personas mantener sus capacidades mientras envejecen, debe basarse, según la Universidad de Washington [17], en cuatro pilares:

- El entorno de trabajo: los puestos de trabajo amigables con los mayores son entornos en los que las tareas, el equipamiento, las herramientas y las estaciones de trabajo están diseñadas para adaptarse a las necesidades físicas y psicológicas del trabajador. Una de las claves para el diseño de puestos de trabajo con mayores es emplear los principios de diseño universal.
- Promoción de la salud y prevención de enfermedades: integrar programas de seguridad y salud con programas de bienestar y promover una cultura de salud que permita reducir la incidencia y la prevalencia de las enfermedades crónicas entre la población mayor.
- Conciliación: desarrollar políticas de recursos humanos que adapten los puestos de trabajo a los compromisos familiares, sociales y laborales, los cuales cambian con la edad. Estas políticas pueden incluir horario flexible, trabajo compartido, teletrabajo o jubilaciones escalonadas.
- Apoyo social: este punto incluye estrategias para sensibilizar al entorno social, a través de programas públicos y políticas de apoyo del trabajador mayor, incluyendo cambios en la legislación laboral, asistencia sanitaria o transporte público que promuevan la incorporación y permanencia de las personas mayores en el mercado laboral.

La promoción de la salud en el puesto de trabajo está muy generalizada entre las compañías de EEUU desde los años 70 [18]. Esta práctica comenzó a implantarse como estrategia

para reducir el coste de los seguros médicos que muchas empresas costean a sus empleados. En Europa no hay mucha tradición alrededor del cuidado de la salud en el puesto de trabajo (se considera que la salud es un tema personal y además en la mayoría de países los sistemas de salud son públicos), si bien muchas empresas comienzan a interesarse por la adopción de una cultura de salud como estrategia para la mejora de la productividad. Aun así, la UE ha patrocinado recientemente iniciativas de comunicación para promover los entornos de trabajo saludables, centradas en subrayar la importancia del trabajo sostenible, la prevención de los problemas de salud y el envejecimiento saludable desde el inicio de la vida laboral [19]. En España desde el Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (INSST) se han comenzado a promocionar en los últimos años algunas iniciativas [20] destinadas a concienciar al sector empresarial sobre el valor de compaginar la seguridad y la promoción de la salud en el trabajo.

La experiencia acumulada en las organizaciones estadounidenses en la promoción de la salud se ha difundido a través de diversos estudios e investigaciones agrupada bajo el concepto WHP(P): Worksite Health Promotion (Programs). Según la ENWHP (European Network for Worksite Health Promotion), WHP es la acción conjunta de empresas, trabajadores y la sociedad en general para mejorar la salud y el bienestar de las personas en sus puestos de trabajo [21]. Para lograr este objetivo se precisa:

- mejorar la organización y el entorno de trabajo
- promover la participación activa
- potenciar el desarrollo personal

De manera general, los WHPP siguen el modelo básico de la atención médica, facilitando la prevención primaria (personas sanas), secundaria (personas con hábitos de riesgo como el tabaquismo o la mala alimentación) y terciaria (personas con enfermedades crónicas). Si los programas de promoción de

salud se implementan de manera exitosa pueden contribuir a mejorar la competitividad de las organizaciones, a la vez que benefician a toda la comunidad. Como cualquier otra iniciativa en el entorno de la empresa, la implementación exitosa de un programa WHP no está garantizada, por lo que se recomienda [22, 23] diseñar un programa que incluya los siguientes elementos, presentes en planes de promoción de la salud que han obtenido buenos resultados:

- Evaluación de necesidades: el primer paso será realizar una estimación del estado de salud y bienestar de los trabajadores, así como los riesgos a los que están expuestos durante su jornada laboral. Para ello se utilizarán diferentes fuentes de información como pueden ser encuestas a los trabajadores, datos de los exámenes de salud, del servicio de prevención, etc. En todos los casos debe garantizarse la confidencialidad de la información y el anonimato de los trabajadores si se desea obtener información de calidad que permita implementar programas enfocados a la mejora del bienestar de los trabajadores (tanto si el foco se centra en trabajadores mayores como si se orienta a toda la plantilla).
- Alto grado de participación: cuanta más gente participe en los programas, mayor probabilidad de éxito. Sin embargo, dicha participación debe ser en todos los casos voluntaria si se busca alcanzar los resultados deseados, tanto desde el punto de vista de la salud y el bienestar de los trabajadores como de la mejora de su rendimiento y por tanto del resultado final de su trabajo. Alcanzar un alto grado de participación pasa por involucrar a los trabajadores desde el principio en la definición de los programas y después de haber contado con ellos para identificar sus necesidades.
- Comunicación adaptada a la plantilla: los mensajes lanzados pueden facilitar que los trabajadores se identifiquen fácilmente con los programas. Informar a todos los ni-

veles sobre la importancia de la salud individual y cuáles son los objetivos de la organización al implementar programas es clave para lograr el éxito de los programas. Si los programas van orientados a trabajadores mayores, se debe ser especialmente cuidadoso en garantizar que éstos no experimentan o perciben discriminación con los mensajes emitidos por la empresa.

- Promocionar la gestión de la propia salud y el cuidado personal: las personas deben concienciarse de que son los primeros responsables del cuidado de su salud. Para ello, deben conocer el estado de su salud y cómo podrían mejorarla modificando hábitos (como por ejemplo la alimentación, la actividad física o la higiene del sueño).
- Programas que cubran varios factores de riesgo: se ha comprobado un mayor éxito en aquellos programas que inciden sobre más de un factor de riesgo (por ejemplo: nutrición, actividad física y tabaquismo). De este modo se facilita que haya varios canales de entrada para la participación de los trabajadores en los programas.
- Ofertar diversas modalidades de seguimiento del programa: posibilidad de realizar las tareas del programa en grupo o en solitario, actividades para el trabajo y para el fin de semana; elegir entre diversas opciones facilita el seguimiento de los programas.
- Fácil acceso y realización: la facilidad de accesos es una de las claves para reclutar un mayor número participantes y lograr que se mantengan en el programa.
- Apoyo social: conseguir que el entorno más cercano de la persona trabajadora (cónyuge, familia, etc.) apoye y refuerce su adscripción a un programa de mejora de la salud es importante.
- Incentivos: conseguir objetivos relacionados con la salud o el compromiso con recomendaciones de estilos de vida.

- Cultura de salud: convertir la salud en una política de empresa implica permitir emplear equipos e instalaciones, para implementar los programas, o crear infraestructuras que generen estilos de vida saludables.
- Garantizar la duración de los programas: se requieren un mínimo de tres años para obtener cambios significativos en los hábitos de los trabajadores y mejoras en la productividad. Debe tenerse en cuenta que las evaluaciones periódicas (semestrales o anuales) son necesarias para seguir los progresos y ajustar los programas.

En la Figura 3 se muestra un procedimiento para la implementación de programas de promoción de la salud en el trabajo, dividido en 5 fases:



- Puesta en marcha. Preparar la organización para lanzar los programas con los principales actores: directivos, empleados, y otros (colaboradores, trabajadores externos, ...). Antes de iniciar un programa, toda la organización debe estar implicada en el mismo y conocer sus objetivos.
- Entender necesidades: determinar qué necesidades en el ámbito de la salud y el bienestar tienen las personas que integran la organización. Esta información puede obtenerse a través de encuestas a los trabajadores o de las revisiones médicas realizadas por los servicios de prevención. Dicha información debe tratarse de forma global o por grupos, nunca a nivel individual, con el objetivo de garantizar el anonimato.
- Preparar un plan: establecer prioridades en base a las necesidades detectadas (dado que los recursos son finitos), tomar decisiones y definir un plan detallado para implementar los programas elegidos. Para ello se implicará a los trabajadores y se fijarán objetivos medibles y la periodicidad con que deberían evaluarse para identificar si el plan está teniendo el resultado esperado o debe reorientarse. Estos objetivos pueden ser, por ejemplo, reducir el porcentaje de fumadores un 20%, aumentar práctica de actividad física un 30% o reducir los trastornos músculo-esqueléticos de los trabajadores un 10%. Para ello es interesante contar con información de referencia que permita a las empresas comparar sus resultados (por ejemplo: el porcentaje de población española fumadora o que practica deporte o el porcentaje medio de trabajadores que presentan trastornos músculo-esqueléticos en las empresas del sector).
- Implementar programas: tras la definición de los programas y de los objetivos a alcanzar se debe llevar a cabo el lanzamiento del mismo, involucrando a aquellos trabajadores objeto del programa, pero informando en todos

los casos a la totalidad de la plantilla. La implementación de los programas requiere de recursos que deben estar a disposición de los trabajadores en el momento en que éstos se pongan en marcha.

- **Evaluar:** realizar un seguimiento de los programas puestos en marcha en base a los indicadores fijados previamente y analizar la información recopilada con el objetivo de conocer el impacto que está teniendo tanto sobre la salud y el bienestar de los trabajadores como sobre su satisfacción con la empresa y su productividad. A partir de dicha información será posible tomar decisiones acerca de si es necesario reorientar las acciones puestas en marcha, en base a si se están alcanzando los valores objetivo de los indicadores fijados en la etapa inicial.

Una aproximación cercana a los puestos de trabajo amigables con los mayores es el age management (AM) propugnado por Ilmarinen [10], presentado al inicio de esta sección. Según este autor, los ocho objetivos de la gestión de la edad (AM) son:

- Concienciar sobre el envejecimiento y sus efectos.
- Tener una actitud más equitativa hacia el envejecimiento.
- Incorporar el AM al conjunto de tareas fundamentales (core) de los directivos y supervisores.
- Incluir el AM en la política de RRHH.
- Promocionar la capacidad laboral (work ability [24]) y la productividad.
- Aprendizaje continuo.
- Puestos de trabajo adaptados a la edad.
- Una transición a la jubilación segura y digna.

Tal como lo propone su autor, la gestión de la edad se basa en la capacidad laboral (work ability) de la persona y en su mantenimiento. La capacidad laboral (work ability) está integrada por los recursos del trabajador, agrupados en tres niveles:

- salud y capacidades funcionales,
- competencias y habilidades,
- valores, actitud y motivación.

El modelo contempla un último elemento de la capacidad laboral (work ability), que es la vida laboral del trabajador. La capacidad laboral del trabajador se define como el equilibrio entre las demandas de la vida laboral y los recursos de los que se dispone (habilidades y competencias) para cubrir estas demandas. Si el balance entre demandas y recursos se altera, en el sentido de que los recursos no cubren las demandas, la motivación y la actitud del trabajador se verá muy mermada, máxime si no existe apoyo del entorno social. Por tanto, una buena gestión de la edad (AM) deberá trabajar por mantener la capacidad laboral (work ability) del empleado, bien actuando sobre los recursos (promoción de la salud mediante programas WHP, formación continua para reforzar competencias o puesta en valor de las habilidades que mejoran con el envejecimiento), bien sobre las demandas de la vida laboral (adaptaciones del puesto, revisión de tareas, empleo de herramientas y dispositivos auxiliares,...) o sobre ambos.



MÓDULO 4

Políticas y planes para los trabajadores mayores



Políticas y planes para los trabajadores mayores

Como se presenta en el apartado anterior, los planteamientos para realizar una gestión de la edad eficiente en la empresa se basan en armonizar los recursos del trabajador con las demandas del puesto de trabajo, de modo que este pueda desempeñar sus tareas de forma segura y productiva. Si pensamos en los recursos propios de un trabajador, la salud debería ser el primero a considerar, máxime cuando se ha determinado que las enfermedades crónicas tienen un coste inasumible en el ámbito de la vida privada, pero también en el ámbito profesional. Es por ello que identificar intervenciones en el cuidado de la salud y el bienestar de las personas mayores es relevante, puesto que se muestra como un planteamiento novedoso y con un potencial elevado de aporte valor a las organizaciones.

Un estudio reciente [1] en el ámbito de programas WHP centrados en personas mayores, clasifica las intervenciones identificadas en la bibliografía en cuatro dominios:

- Dominio 1: Políticas para personas mayores. Las políticas para personas mayores tienen por objetivo incentivar la comunicación entre los trabajadores mayores y el resto de empleados, sobre todo los más jóvenes. Del mismo modo estas políticas también están orientadas a combatir la discriminación o exclusión de las personas mayores (edadismo).
- Dominio 2: Incrementar la capacidad de mantener el puesto de trabajo. Este tipo de intervenciones comprenden dos tipos de programas:

- ◇ Cursos de formación de trabajadores: las personas mayores de 45 años obtienen mejores resultados con materiales didácticos multimedia.
- ◇ Servicio de tutorización: los tutores ponen a disposición de sus pupilos (empleados jóvenes) sus conocimientos y les apoyan para gestionar su trabajo diario. El programa facilitó el desarrollo profesional y el crecimiento personal de los pupilos.
- Dominio 3: Mejorar la productividad y la capacidad laboral.
 - ◇ Intervenciones orientadas a mejorar la capacidad laboral y retrasar la jubilación: la mayoría de estos estudios emplean el índice de capacidad laboral (WAI [25]) para evaluar la competencia de un trabajador para realizar sus tareas.
 - » Programa personalizado para caminar durante 12 semanas: resultados preliminares demuestran la capacidad de estos programas para mejorar la actividad física y se espera que también la capacidad laboral (work ability).
 - » Programa específico de actividad física durante 24 semanas para mujeres (menopausia): si bien al final del programa la tensión a nivel físico de las participantes era menor que entre las del grupo de control, no se detectaron diferencias significativas en capacidad laboral (work ability).
 - » Creación de entorno de trabajo saludable y motivador mediante el uso de técnicas de resolución de problemas: el programa no mejoró la productividad y además tuvo un efecto negativo sobre capacidad laboral (work ability). Aun así, el programa tuvo efectos secundarios beneficiosos (mejora en la actitud, la eficacia y el criterio sobre las propias capacidades).

- » Programa de acceso rápido a consulta médica para trabajadores mayores: la intervención incluyó un plan de acción, en el que los trabajadores solicitan permiso para asistir a consulta a los supervisores, como paso previo a acudir a la consulta médica. El programa tuvo éxito en reducir la incidencia de pre-jubilaciones en un período muy corto (6 meses).
- ◇ Intervenciones orientadas a mejorar la organización del trabajo y la productividad
 - » Programa Tai-Chi de bienestar: la mayoría de resultados disponibles acerca de estos programas no aportan cambios significativos en el WAI a lo largo del tiempo.
 - » Programa de mejora de factores mentales (yoga) y físicos (ejercicio aeróbico): los resultados reportados no aportaron mejoras significativas en el WAI.
 - » Programa de mejora de capacidad laboral (work ability) y del deseo de trabajar hasta la edad legal de jubilación: como resultado de este programa, los participantes redujeron las bajas de larga duración.
 - » Implementación de un programa de cambio de turnos rápido: se reorganizó el sistema de turnos, con cambios diarios, evitando dos turnos de noche seguidos y aumentando el tiempo entre dos turnos. Se registraron mejoras en el sueño de los trabajadores, en el nivel de atención y en el bienestar (familiar y social), sobre todo en los trabajadores mayores (+45 años).

- Dominio 4: Promoción de la salud y el bienestar.
 - ◇ Programa de 24 semanas para mejorar el estilo de vida, el espíritu de equipo y el logro de objetivo en trabajadores +50 años. El programa tuvo un gran impacto a nivel físico (reducción del perímetro de la cintura, del peso y del índice de masas corporal), si bien no mejoraron indicadores fisiológicos (presión sanguínea o niveles de hemoglobina), la ingesta de verduras, la gestión del tiempo o la duración del sueño.
 - ◇ Promoción de la actividad física, mejora de la nutrición, abandono del hábito de fumar y seminario de formación en salud: Los resultados después de tres años de programa fueron positivos en todos los niveles. Los trabajadores mayores de 50 años, que presentaban al inicio peores valores de peso y presión sanguínea, fueron los que registraron un mayor índice de mejora.
 - ◇ Programa multimedia vía web, con información y recomendaciones de salud (envejecimiento saludable, nutrición, actividad física, gestión de estrés y tabaquismo): el programa tuvo éxito en cambiar comportamientos de trabajadores mayores. La disponibilidad de personal de apoyo (coaching), además de la información web, aumentó significativamente la efectividad de los programas WHP.

Una primera idea que se puede obtener de todas las iniciativas presentadas en los párrafos anteriores es que los programas destinados a mantener la salud y el bienestar de los trabajadores mayores se muestran más exitosos que aquellos centrados en cambiar las condiciones laborales o mejorar la capacidad laboral o la productividad. Es evidente que las empresas que invierten en programas de salud esperan un retorno, no sólo en términos de salud en los trabajadores, sino que confían que esta mejora se traduzca en mejoras de la productividad y la calidad del trabajo. Del mismo modo, los trabajadores mayores

valoran positivamente las iniciativas para el cuidado de la salud en el puesto de trabajo, por lo que una buena gestión de este tipo programas puede llevar a escenarios win-win, tanto para los trabajadores como para las empresas.

En relación a las iniciativas promovidas por las administraciones públicas para fomentar la gestión de la edad en el mercado laboral, la situación es muy diferente en los distintos países de la UE-27. Un estudio reciente [25] constata que mientras en los países de Europa Central y Europa del Este se han publicado diversas guías para promover la gestión de la edad (Tabla 2), en los países del arco Mediterráneo la promoción por parte de las diferentes instituciones públicas es menos significativa.

País	Título	Año	Comentarios
Bulgaria	Buenas prácticas en el campo de la rehabilitación laboral, recomendaciones, formación y empleo para personas con discapacidad en Bulgaria	2012	Inclusión social de personas con discapacidades
República Checa	Trabajo y envejecimiento o gestión de la edad en el puesto de trabajo	2012	Documento de recomendaciones
	Gestión de la edad para trabajar con personas mayores de 50 años. Guía metodológica		
	Empleo de personas con discapacidad		
Alemania	Guía para la supervisión del puesto de trabajo de personas mayores de 55. Revisión de las condiciones críticas de trabajo asociadas a la edad	2006-2009	Diseño de puestos de trabajo adaptados a la edad
	Conversaciones sobre la evolución de la carrera profesional de los trabajadores mayores		Conversaciones entre empresarios y trabajadores mayores (entre 50 y 55 años)

Lituania	Curso de formación en evaluación de factores de riesgo ergonómicos	2006	Ajuste del puesto de trabajo a las capacidades de los trabajadores mayores
Holanda	Herramientas para una empleabilidad sostenible	2013	Prevención de problemas de salud en el puesto de trabajo
	Hoja de ruta para afrontar con éxito la tercera fase de la carrera profesional		Animar a los trabajadores a abordar la tercera fase (o siguientes) de su vida laboral de forma positiva
	Hacia una gestión personal de la edad. Guía para administraciones locales	2009	Documento de recomendaciones
Polonia	Ventajas de emplear trabajadores mayores. Taller para empresarios	2012	Asesorar sobre las ventajas de mantener en la plantilla a los trabajadores entre 45 y 50 años

Tabla 2: Publicaciones para promocionar la gestión de la edad en Europa [25].

Resultado de este impulso por parte de las administraciones públicas es el número de iniciativas de promoción de la salud de las personas mayores (WHPOW, Worksite Health Promotion for Older Workers), registradas en cada país. Mientras que Holanda fue el país donde se registraron un mayor número de iniciativas (133 programas), seguido de Alemania (111) e Italia (102), los países con menos proyectos fueron Portugal (6 programas), Hungría (23) y Grecia (26). En conjunto, Europa Central desarrolló 295 programas, Europa del Este 193 y los países del arco Mediterráneo 134.

A pesar de estas iniciativas que muestran un mayor nivel de concienciación con las necesidades de las personas que permanecen activas en el mercado laboral, a día de hoy el enfoque de la salud laboral que prima en la mayoría de países europeos es lo que podríamos llamar la aproximación laborista [25], centrada en prevenir los factores de riesgo del entorno. Esta

aproximación contrasta con otra más holística, que incluye la promoción de hábitos y comportamientos saludables a nivel individual. Independientemente de que determinadas empresas puedan adoptar la aproximación holística en sus organizaciones, su implantación general requeriría, por parte de las administraciones públicas, de actuaciones en el campo regulatorio, así como de campañas de formación que concienciaran a las empresas, los trabajadores mayores y la sociedad en general de los beneficios de este nuevo planteamiento.

Como recomendaciones a nivel regulatorio y político se han propuesto las siguientes [14]:

- Promocionar el empleo de los principios de diseño universal.
- Definir valores de referencia para las cargas en los métodos de evaluación de riesgos ergonómicos que tengan en cuenta las limitaciones de las personas mayores. Estos valores pueden diferir entre sectores productivos y requerir la financiación de trabajos de investigación que faciliten la identificación de estas magnitudes de referencia.
- Promocionar los programas de vuelta al trabajo de trabajadores mayores que hayan sufrido una lesión, facilitando el desarrollo de nuevas capacidades y la recolocación laboral.
- Facilitar la conciliación para apoyar a los trabajadores mayores que tengan a su cuidado familiares, bien niños (nietos), bien a sus progenitores.
- Prohibir que las aseguradoras de accidentes laborales tengan datos sobre la edad de las plantillas de las empresas.
- Promover políticas contra la discriminación por edad.
- Proteger la relación directa que tradicionalmente ha habido entre el empresario y el empleado.

- Apoyar programas y políticas más allá del ámbito de la legislación laboral, que respalden la componente social de los puestos de trabajo amigables con los mayores.

Por otro lado, en el ámbito de la formación y la concienciación social sobre la gestión de la edad en las empresas, se recomiendan las siguientes acciones [14]:

- Realizar una evaluación de necesidades para entender mejor las actitudes de los empresarios y los empleados hacia los trabajadores mayores.
- Desarrollar campañas de comunicación que pongan en valor las potenciales aportaciones de los trabajadores mayores en el trabajo del día a día y de casos de éxito para facilitar la contratación y retención de las personas empleadas de mayor edad. El retorno de la inversión es un requisito win-win para el empresario.
- Promocionar los puestos de trabajo amigables con los mayores entre las aseguradoras de salud laboral.
- Promocionar los puestos de trabajo amigables con los mayores entre las empresas, actuando a tres niveles: entorno de trabajo, promoción de la salud y conciliación.



MÓDULO 5

Ejemplos de programas y buenas prácticas



Ejemplos de programas y buenas prácticas

En el presente apartado se muestran ejemplos de programas puestos en marcha por empresas de diferentes sectores y que se enfocan en diferentes aspectos, desde el rediseño de puestos de trabajo hasta la puesta en marcha de programas de promoción de la salud, tanto a nivel nacional como internacional. Posteriormente se describen las acciones emprendidas por las empresas que forman parte de AESPLA.



Programas y buenas prácticas en diferentes sectores

A continuación, se muestran ejemplos de programas de gestión de la edad por empresas de diferentes sectores y tamaños en diferentes países, lo que permitirá al lector conocer diferentes tipologías de programas que se han implementado, los factores principales de éxito de cada uno de ellos y las barreras encontradas en su implementación, teniendo en cuenta en todos los casos las diferentes realidades de cada país. Se pueden consultar estos ejemplos y el de más empresas en detalle en el documento de la European Agency for Safety and Health at Work, publicado en 2016 [26].

1. Sector Metalmecánico (Francia)



Solystic, empresa especializada en el diseño, fabricación, comercialización e instalación de equipos automáticos de clasificación

y distribución postal, cuenta con una plantilla formada por 450 personas. Del total de la fuerza laboral, el 58% tenía más de 45 años y el 37% había estado empleado por la compañía durante 20 años o más. En 2009, la legislación francesa exigió a la empresa negociar un acuerdo con sus interlocutores sociales para promover el empleo de los trabajadores de mayor edad. Consciente de los problemas de gestión de edad y carrera que le sobrevenían, la compañía desarrolló una estrategia para mantener a los empleados en el trabajo durante más tiempo y con buena salud, al tiempo que conservaban las habilidades en la empresa incidiendo sobre los siguientes aspectos:

- Mejora del entorno laboral. Se llevaron a cabo evaluaciones

ergonómicas anuales seguidas de ajustes en el lugar de trabajo. Estas acciones se implementaron en primer lugar en un taller piloto, donde trabajaban empleados “jóvenes mayores” motivados. Los participantes en este programa piloto se sintieron orgullosos de ver las prácticas probadas en su taller generalizadas a todos los trabajadores de la empresa.

- Se puso a disposición empleo a tiempo parcial con protección de los derechos de pensión (los trabajadores mayores podían reducir su jornada al 80%, mientras que la empresa cubría las contribuciones e impuestos a tiempo completo de los empleados) y la gestión de las transiciones a la jubilación.
- Mejora de la gestión de la carrera. Se llevó a cabo una evaluación de carreras y habilidades para trabajadores mayores de 45 años y se mejoró el acceso a la formación profesional para trabajadores mayores y la validación de la experiencia adquirida.
- Actividades de capacitación/concienciación para gerentes sobre prejuicios hacia trabajadores mayores.
- Programas de tutoría.

La ausencia por enfermedad disminuyó y los accidentes laborales entre los trabajadores de más edad se redujeron a menos de cinco por año. El acuerdo es evaluado y adaptado anualmente. Los factores de éxito de este programa incluyen el respaldo legislativo, que se dirige a intervenciones tempranas a partir de los 45 años, y una evaluación y monitoreo consistentes y constantes.

Durante la negociación del acuerdo de la empresa para la promoción del empleo de trabajadores de mayor edad, se establecieron objetivos cuantitativos, como mantener una fuerza laboral con al menos el 18% de los empleados mayores de 55 años, ofrecer a todos los empleados mayores de 45 años una reunión de evaluación de carrera, tener el 30% de empleados

mayores de 50 años participando en un proceso de mejora de su cualificación técnica, etc. Los sindicatos insistieron en la inclusión de objetivos cuantitativos para evaluar la implementación del programa. El logro de éstos y otros objetivos se presenta ante los comités de empresa y de seguridad y salud para mejorar el proyecto y aumentar la movilización de los interlocutores sociales.

Como resultado de las evaluaciones, se tomaron nuevas medidas, como la posibilidad de que los empleados de más de 50 años trabajaran cada dos viernes, en lugar de trabajar a tiempo parcial todos los viernes.

El objetivo de reducir los accidentes laborales con resultado de baja a menos de cinco por año para 2015, se logró ya en 2013 cuando se registraron tan solo cuatro accidentes. Todos los tipos de accidentes laborales disminuyeron desde 2010 (ver Figura 4). Además, la compañía vio una disminución de la tasa de ausencia de enfermedad.

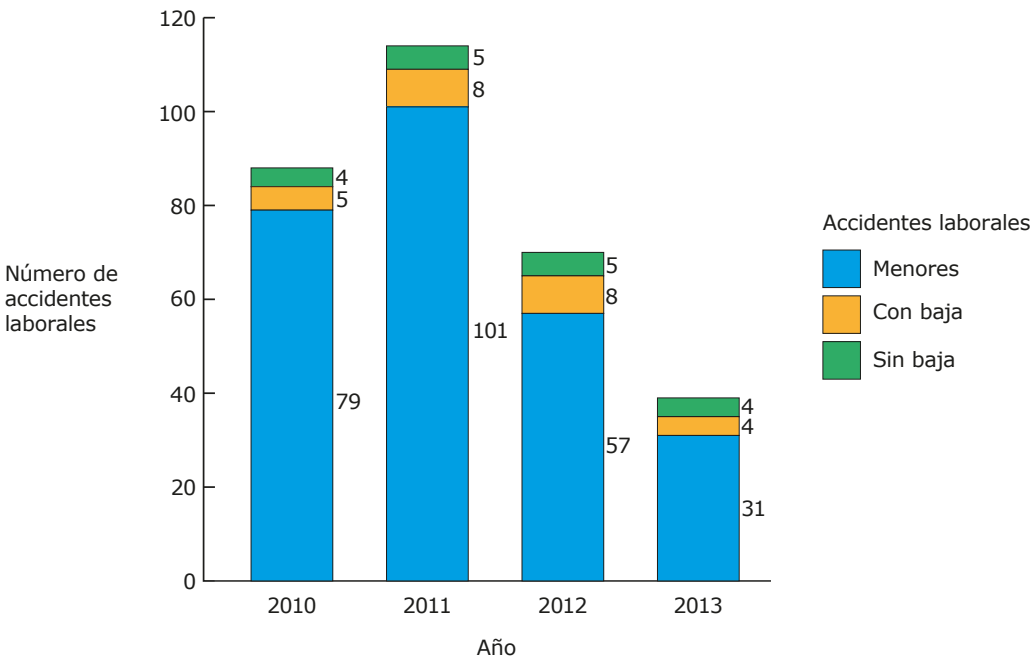


Figura 4: Accidentes laborales entre 2010 y 2013.

En 2012, el 78% de los trabajadores de más edad asistieron a la reunión sobre su carrera individual con recursos humanos, en comparación con el 20% de 2009. Se realizaron ocho solicitudes de trabajo a tiempo parcial, las cuales fueron aceptadas en su totalidad. Las solicitudes de otros arreglos de tiempo de trabajo y adaptaciones de las estaciones de trabajo también fueron aprobadas.

En Francia, dos leyes han alentado a las empresas a implementar medidas hacia una fuerza laboral más segura y saludable en el contexto del envejecimiento: la ley de 2009 sobre la financiación de la seguridad social que requiere que las empresas con más de 50 empleados negocien un acuerdo de empresa para la promoción del empleo de trabajadores mayores; y la ley de 2013 sobre 'Contratos de generación' que tiene los objetivos de mantener a las personas mayores en el trabajo mientras se contrata a trabajadores jóvenes y respaldar la transferencia de habilidades y conocimientos entre generaciones (vincula la contratación de trabajadores jóvenes (menores de 26 años) con el empleo de trabajadores mayores de 57 años (55 años para trabajadores recién contratados y discapacitados) y es obligatorio para empresas de más de 300 empleados).

Las diferentes iniciativas puestas en marcha por la compañía se complementaron entre sí y dieron como resultado una mejora global de las condiciones de trabajo y la satisfacción de todos los empleados, tanto jóvenes como mayores.

2. Sector Químico (Finlandia)



Berner Ltd, fabricante de productos de higiene, detergentes y productos para la protección de plantas, conocido por su enfoque centrado en el empleado, con una edad promedio de empleados de 44 años y un 21% de los empleados mayores de 55 años, implementó un 'programa para personas de la tercera edad' en 2010. El programa fue desarrollado por un grupo directivo interno, en asociación con el seguro

mutuo de pensiones Ilmarinen Empresa, para mejorar el entorno laboral de los trabajadores de mayor edad (así como el de todos los empleados), retener a los empleados de mayor edad, mejorar la imagen de la empresa y reducir los costes (de jubilación y enfermedad). Las principales medidas implementadas por el programa se dividieron en cuatro áreas:

1. Gestión:

- a. planes de carrera para trabajadores mayores (incluido un plan de jubilación);
- b. plan de sucesión antes de la jubilación para empleados en puestos clave;
- c. formación para la gestión de la edad y formación profesional para trabajadores de edad avanzada;
- d. programa de mentoring.

2. Identificación de necesidades de los trabajadores de mayor edad:

- a. conferencias y discusiones sobre cómo la edad afecta la capacidad para trabajar y las necesidades del empleado (por ejemplo, sobre el sueño y la recuperación);
- b. reunión anual con los trabajadores de mayor edad para identificar las medidas que deben tomarse.

3. Capacidad de trabajo individual:

- a. exámenes médicos anuales adicionales, que incluyen una prueba de condición física y un plan de entrenamiento físico para empleados de 58 años o más;
- b. adaptaciones en el lugar de trabajo después de revisiones médicas;

- c. días extra de licencia para trabajadores mayores si siguen el plan de entrenamiento físico y llevan un diario de entrenamiento;
- d. asesoramiento sobre pensiones y transición a la jubilación para empleados de 60 años o más.

4. Reserva laboral:

- a. se invitó a los empleados jubilados a unirse a un registro de empleo y poder proporcionar cobertura de trabajo a colegas enfermos por períodos cortos.

El programa fue exitoso, lo que resultó en una reducción de las tasas de ausencia por enfermedad, una edad promedio de jubilación en la empresa por encima del promedio nacional y una mayor satisfacción de los empleados, como lo demostraban las respuestas al cuestionario anual. La compañía también recibió un reconocimiento nacional y ganó el Premio Nacional de Vida Laboral en 2013 por su programa. Los factores de éxito incluyen la consulta a los empleados, la planificación de la carrera y la diversidad de medidas.

3. Sector Automoción (Francia)



PSA Peugeot, fabricante de automóviles, cuenta con alrededor de 118.000 empleados, el 29% de los cuales tiene más de 50 años.

Muchos trabajos involucran tareas en la línea de producción, con riesgos físicos asociados a gestos y posturas repetitivas y riesgos psicosociales. Para mantener a sus empleados en buen estado de salud y mantener la productividad, la compañía tenía una sólida política de Seguridad y Salud en el Trabajo, por lo que el trato con los trabajadores con capacidades reducidas o discapacidades ya estaba bien integrado en la política de la empresa.

En 2009, la legislación francesa requería que la empresa negociara con sus interlocutores sociales para promover el empleo

de los trabajadores de mayor edad. De acuerdo con las prioridades del gobierno, la empresa implementó varias iniciativas clave:

- clasificación de la carga de los trabajos como pesada, media y liviana, de acuerdo con su gasto de energía (cantidad de calorías consumidas durante una jornada laboral para realizar un trabajo), según la frecuencia cardíaca;
- prohibición de que los trabajadores mayores de 50 años fueran asignados a un trabajo clasificado como pesado (por acuerdo de la compañía);
- evaluación de trabajos vacantes y evaluación de las posibilidades para los trabajadores con capacidades reducidas para asumir estas tareas, con adaptaciones de la estación de trabajo cuando fuera necesario;
- creación de tareas más livianas para trabajadores con capacidades reducidas;
- rotación del personal entre estaciones de trabajo para reducir la exposición y permitir a los trabajadores adquirir/mantener habilidades;
- evaluación de habilidades personales (que puede resultar en una reasignación);
- controles médicos y registro de las condiciones de trabajo de los empleados durante su carrera.

La compañía también firmó un acuerdo sobre el empleo de trabajadores mayores, basado en la ley de 2009. Antes del acuerdo de 2009, el envejecimiento no estaba específicamente enfocado en las políticas de recursos humanos y los trabajadores de edad avanzada solo se beneficiaban de las medidas implementadas para el personal con capacidades reducidas, por lo que esto se tomó como una oportunidad para mejorar las condiciones de trabajo para todos los empleados. La evaluación previa a la puesta en marcha del programa destacó la necesi-

dad de mejora del seguimiento de las carreras y las condiciones de trabajo de los empleados en la empresa.

Los objetivos cuantitativos que se definieron en dicho acuerdo fueron aumentar el número de trabajos ligeros al 60% y reducir el número de trabajos pesados al 8%. Para 2013, el 57% de los empleos se clasificaron como livianos (en comparación con el 38% en 2005), el 35% como medianos y el 8% como pesados (en comparación con el 18% en 2005). Esto se logró reduciendo las intervenciones manuales, limitando los movimientos o reduciendo el trabajo realizado de pie debajo del vehículo. Además, se introdujeron rotaciones entre las posiciones de trabajo para reducir la exposición a condiciones de trabajo extenuantes. Las medidas del acuerdo se tomaron en el contexto de una reducción general de las arduas condiciones de trabajo para todos los trabajadores.

Los principales resultados del programa fueron una reducción de los puestos de trabajos clasificados como pesados, que ninguno de estos puestos fuera ocupado por trabajadores mayores y una mejora en la gestión de las carreras profesionales.

Los factores de éxito incluyen el fuerte contexto legislativo, la participación de los interlocutores sociales y la relevancia para todos los trabajadores.

4. Sector Alimentación (Austria)



SONNENTOR®

Sonnentor, distribuidor de alimentos orgánicos de tamaño mediano ubicado en Austria, que cuenta con 250 empleados con una edad media de los empleados de 42 años, tiene un compromiso comercial con la sostenibilidad y lo extiende a sus empleados. En esta línea, decidió tomar medidas para conservar la experiencia, las habilidades y las competencias de sus trabajadores de mayor edad para atraer a trabajadores más jóvenes y para reducir las bajas por enfermedad. La compañía recibió financiación parcial para implementar medidas de salud para trabajadores mayo-

res, como parte de un plan lanzado por el Servicio Público de Empleo de Austria en el año 2000. Además, la empresa implementó una serie de medidas por iniciativa propia, con el apoyo de una consultora, que incluían:

- adaptación del lugar de trabajo: soportes para las muñecas y las piernas, ajuste de la altura de las pantallas de ordenador, sillas ergonómicas, etc.;
- identificación de un trabajador mayor que actúe como mentor responsable de dar a conocer los temores de los trabajadores de más edad a no ser más valorados o ser reemplazados por trabajadores más jóvenes;
- opción de trabajar más allá de la edad de jubilación (trabajo a tiempo parcial por 400 euros al mes);
- promoción de la movilidad profesional;
- asesoramiento sobre medidas de prevención proporcionadas por una compañía de seguros;
- programas de promoción de la salud en el lugar de trabajo (que incluye actividades deportivas, enfoque en nutrición, salud mental, trabajo en equipo, etc.);
- formación de trabajadores para el reemplazo en casos de baja por enfermedad.

Tras la implementación de estas acciones, los empleados mostraron un alto nivel de satisfacción laboral y apreciaron estar integrados en el equipo, independientemente de la edad. Los resultados incluyeron una disminución en las bajas por enfermedad, además de ayudar a la compañía a lograr la certificación nacional 'Nestor Gold' (un estándar de buenas prácticas para la organización laboral sensible a la edad creada por el Ministerio Federal de Trabajo, Asuntos Sociales y Protección del Consumidor y El Servicio Público de Empleo en 2010 (BMASK, 2013)). Si bien las iniciativas de la compañía son fácilmente transferibles, parte de su éxito fue la adaptación específica a las necesidades de los trabajadores de la compañía.

5. Sector Alimentación (Letonia)

LATVIJAS BALZAMS

RC Latvijas Balzams, empresa de producción de bebidas alcohólicas, cuenta con 600 trabajadores, el 20% de los cuales tiene más de 57 años. La especialización de tareas es alta, al igual que los costos de reclutamiento/capacitación.

En virtud de su convenio colectivo, la compañía implementó un programa para reducir la rotación de empleados y retener a los trabajadores mayores, asegurando la continuidad de la producción. Las medidas incluían:

- tareas alternativas en la misma línea de producción y, si no están disponibles, en otras partes de la empresa para trabajadores con mayor riesgo de sufrir una lesión;
- horarios de trabajo flexibles o ajuste de las tareas laborales para trabajadores con problemas de salud;
- días adicionales de licencia para empleados en riesgo;
- programas de tutoría y sucesión (establecidos por consultores externos);
- información sobre el manejo correcto de cargas pesadas;
- revisiones médicas;
- formación en Seguridad y Salud en el Trabajo, que incluía aspectos ergonómicos del manejo de objetos pesados, posturas corporales correctas y ejercicios de alivio;
- actividades deportivas subvencionadas (incluido el acceso a la piscina y un evento deportivo anual de la empresa);
- actividades de sensibilización.

Según una encuesta realizada a los trabajadores tras la implantación de las diferentes iniciativas (2012), los empleados se sentían más seguros y saludables y consideraban que la empresa era socialmente responsable. La aceptación de este pro-

grama fue mayor entre los trabajadores mayores. La retención de trabajadores mejoró y las encuestas mostraron que existía un mayor conocimiento de los problemas de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) y los empleados solicitaban una mayor participación en esta área. Los factores de éxito incluyen la integración de las actividades de SST en el sistema general de gestión de la empresa (ISO 9001), la participación de los sindicatos y el uso de expertos externos. La falta de motivación individual fue un desafío. La experiencia obtenida de este programa se aplicó posteriormente en un proyecto financiado por el Fondo Social Europeo (FSE) nacional. Este programa es transferible a otras compañías, si se dispone de la financiación adecuada.

6. Administración Pública (Noruega)

AVINOR **OSLO AIRPORT**

Aeropuerto de Oslo, sección de la administración pública noruega que proporciona infraestructura, edificios e instalaciones de servicio a las compañías que hacen negocios en el aeropuerto. La responsabilidad operativa incluye todo, desde la limpieza de la nieve y el mantenimiento de pistas, el mantenimiento de las instalaciones técnicas (manejo de equipaje, sistemas de iluminación y navegación) hasta los controles de seguridad de los pasajeros. La compañía tiene aproximadamente 500 empleados (edad promedio de 46 años). Dado que más del 50% del trabajo se realiza a turnos, la empresa desarrolló su política de "Fase de vida" para reducir las bajas por enfermedad y al tiempo retener a los trabajadores calificados. Se enfocó en tres objetivos:

1. Construir una cultura en la empresa que promoviera la buena salud y la actividad física.
2. Capacitar a los empleados para enfrentar mejor los desafíos en sus trabajos.
3. Permitir a los empleados mayores trabajar el mayor tiempo posible.

Como parte del enfoque holístico de la política de trabajadores de edad avanzada, se ofrecieron actividades de protección y promoción de la salud a todos los empleados, tales como:

- reubicación de los trabajadores a puestos menos exigentes físicamente cuando ya no pudieran realizar su tarea;
- horarios de trabajo flexibles y tiempo libre adicional para empleados mayores de 62 años;
- formación para reubicar a los trabajadores mayores en puestos menos estresantes;
- asociación con la Universidad de Stavanger para capacitar a los gerentes en temas de gestión de la edad;
- controles médicos individuales y evaluación para empleados mayores, que incluían asesoramiento y seguimiento sobre cómo cambiar el estilo de vida;
- facilitación para la práctica de actividad física;
- promoción de una nutrición saludable (cantina “verde”);
- seminarios dirigidos a aumentar la conciencia, el desarrollo de habilidades y la progresión profesional.

Las medidas ayudaron a aumentar la edad promedio de jubilación en tres años (de los 63 a los 66 años) (aunque el aumento previsto era de seis meses) y hubo una reducción en la ausencia por enfermedad y en el número de empleados designados como incapacitados para realizar sus tareas. Los empleados reportaron un 90% de satisfacción laboral y la empresa recibió un reconocimiento nacional por su política de personas mayores. Los factores de éxito incluyen el compromiso de la alta gerencia, la coordinación de las partes interesadas, el apoyo externo y la diversidad de medidas. Los principios clave son transferibles a cualquier empresa.

7. Sector Servicios (España)



ISS Facility Services, empresa que llevó a cabo esta iniciativa proporciona servicios de administración de instalaciones y propiedades. De los 29.835 empleados, 1.834 tienen derecho a beneficios específicos para trabajadores mayores. El trabajo es exigente física y mentalmente, por lo que las medidas dirigidas a la salud de los trabajadores de mayor edad se introdujeron sobre la base de convenio colectivo con los sindicatos. El objetivo era reducir los costes debidos a bajas por enfermedad y retener a los trabajadores con experiencia en la administración y el mantenimiento de edificios.

Unos consultores externos realizaron un análisis de la estructura por edades para determinar el número de trabajadores de mayor edad, los puestos que ocupan y las tareas que tienen más probabilidades de realizar. Tras el análisis de la estructura por edades, la gerencia, el departamento de recursos humanos, el comité de seguridad y salud y los representantes de los empleados diseñaron una serie de medidas para atender las necesidades de salud de los trabajadores, que incluyeron:

- acuerdos laborales flexibles, como horario laboral flexible;
- revisiones médicas seguidas de adaptaciones del puesto de trabajo y tareas;
- capacitación obligatoria en salud laboral para todos los trabajadores y gerentes, con una sesión de capacitación específica denominada "Envejecimiento y trabajo" para trabajadores mayores de 55 años y sus gerentes.

Estas iniciativas fueron financiadas por la empresa y ejecutadas por la gerencia. Tras el desarrollo de las mismas, se llevó a cabo una encuesta sobre el ambiente de trabajo con el apoyo de proveedores de servicios externos (incluidos psicólogos y consultores de gestión). Los resultados mostraron que el desempeño y la lealtad del personal habían mejorado, mientras que las bajas por enfermedad se habían reducido.

Los factores de éxito incluyeron la participación de las partes interesadas y la alta gerencia, la diversidad de medidas y los apoyos externos. Medidas similares son transferibles a otras compañías, especialmente la vigilancia de la salud en entornos de trabajo físicamente exigentes y los derechos preferenciales para los trabajadores mayores.

8. Sector Sanitario (Noruega)



ST. OLAVS HOSPITAL
UNIVERSITETSSYKEHUSET I TRONDHEIM

Hospital St. Olav, empresa del sector sanitario cuyas actividades principales son el tratamiento de pacientes, la educación de los pacientes y sus familiares, la investigación y la educación de los profesionales de la salud, emplea a 9.726 personas, 2.000 de las cuales tienen 55 años o más. Los costes de jubilación anticipada son altos y el hospital desea retener a los trabajadores con experiencia. A nivel de la empresa, las recomendaciones para adaptar la organización del trabajo a los trabajadores de mayor edad, especialmente para evitar el trabajo nocturno, se incorporaron a los diversos convenios colectivos sobre las condiciones laborales negociados entre los sindicatos y el hospital. Además, si bien no existe un requisito legal, la empresa desarrolló una política de alto nivel en asociación con sus sindicatos y consultores externos. Bajo esta política, los trabajadores de mayor edad continúan accediendo a capacitación, permisos de educación y orientación profesional. Otras medidas incluyen:

- charlas anuales (parte de la evaluación de desempeño anual) entre empleados de alto nivel y gerentes;
- reubicación de los trabajadores de mayor edad en puestos administrativos (esto no es sistemático sino individualmente);
- días de descanso adicionales para los trabajadores de más edad, también llamados “días de jubilación”;
- capacitación de gerentes sobre actitudes y comportamientos correctos hacia los empleados mayores;

- sistema de mentores/amigos;
- medidas de sensibilización sobre la promoción de la salud;
- actividades de desarrollo, tales como cursos de capacitación, mantenimiento/desarrollo de habilidades;
- cursos y sesiones de información para trabajadores mayores sobre diversos temas (por ejemplo: pensiones, motivación, consecuencias de la jubilación anticipada, mitos sobre el envejecimiento) proporcionados por el Instituto Fafo de Investigación Laboral y Social;
- programa de motivación;
- orientación individual; y
- entrevista final con todos los trabajadores sénior que abandonan la empresa para identificar las lecciones aprendidas de su experiencia y brindarles información sobre las oportunidades para los trabajadores jubilados.

La evaluación del impacto de las diferentes acciones, realizada por un consultor externo, mostró un aumento de seis meses en la edad promedio de jubilación y altos niveles de satisfacción laboral. Los trabajadores de más edad consideraron que los días extra de permiso y los programas de desarrollo eran las medidas más valiosas. Se necesitaban mejoras en los programas de capacitación gerencial, intercambio de experiencias y desarrollo. La empresa fue reconocida a nivel nacional por su política senior (en 2011).

Los factores de éxito incluyen el compromiso de la alta dirección, la participación de los interesados, la toma flexible de decisiones y el enfoque a largo plazo. La política es transferible, incluso a organizaciones más pequeñas, realizando las modificaciones apropiadas.

Programas y buenas prácticas en empresas asociadas a AESPLA

En este apartado se presentan diferentes iniciativas y proyectos realizados por empresas de la asociación AESPLA, como ejemplos de buenas prácticas para la puesta en marcha de políticas de gestión de la edad en organizaciones empresariales. Las iniciativas emprendidas por los socios de AESPLA se han agrupado alrededor de cinco descriptores programáticos, que se corresponden con los programas básicos que implementan las organizaciones empresariales que abordan intervenciones orientadas a la gestión de la edad de sus plantillas.

La información de las iniciativas que se realizan actualmente entre las asociadas a AESPLA se ha recopilado mediante una ficha donde se incluye la descripción del programa, el perfil de la persona beneficiaria y las lecciones aprendidas con el fin de facilitar ejemplos extrapolables a otras empresas con demandas similares.

1. Transferencia del conocimiento y preservación del talento.

¿Qué es?

Generar información y transformarla en conocimiento es uno de los principales valores diferenciales de las empresas y éste es generado por las personas trabajadoras. Compartir y transferir ese conocimiento e integrarlo a las prácticas diarias es el modo de conseguir la continuidad y el crecimiento de conocimiento en la institución. Para ello son necesarios sistemas de gestión ágiles y eficaces para la implantación [27].

La transferencia de conocimiento entre las diferentes generaciones que conviven en una institución siempre ha existido, sin embargo la ausencia de contacto entre generaciones parece ser una realidad que caracteriza a las sociedades actuales en un momento en el que el envejecimiento de la población nos obliga, hoy más que nunca, a inventar nuevas formas de solidaridad y cooperación entre generaciones [28].

La gestión de la diversidad no es una opción, es un imperativo empresarial para toda organización que quiere mantener un crecimiento sostenido en el nuevo orden socioeconómico. También es de destacar que, por primera vez en la historia de España, y con una diferencia de edad aproximada de 51 años, conviven en el trabajo cuatro o cinco generaciones, dependiendo del tipo de organización empresarial. Ya en el año 2002, Naciones Unidas, en su Informe de la Segunda Asamblea Mundial sobre Envejecimiento [29], manifestaba la necesidad de promover la solidaridad intergeneracional mediante el establecimiento de medidas que favorecieran el intercambio entre generaciones.

Por otro lado, uno de los principales paradigmas de la globalización es la transferencia de conocimiento [27]. Se pone en valor la experiencia de la plantilla con más años en la compañía y mayor edad para mejorar los procesos de adaptación de las personas más noveles ante el cambio de puestos o en nuevas incorporaciones.

¿Qué beneficios se pueden obtener?

La transferencia de conocimiento incrementa la creatividad e innovación, conecta el talento de las personas y favorece el compromiso de los empleados, lo que redunda en el bienestar laboral. Además, facilita el aprendizaje continuo y la consolidación del conocimiento en la empresa.

¿Qué pasos hay que seguir para conseguir una buena intervención?

Según la guía Gestión de la edad en la empresa. Reto y oportunidades [30] es necesario:

- Localizar el capital intelectual de la empresa y el talento de la plantilla de mayor edad.
- Implementar herramientas basadas en la tecnología de la información y la comunicación que favorezcan la transmisión del conocimiento.
- Implementar métodos y técnicas para la transmisión del conocimiento, como por ejemplo: coaching, los círculos de evolución, o comunidades de aprendizaje donde se debe crear la figura del tutor o mentor dentro de la organización.
- Debe asegurarse mediante una formación adecuada que las personas de mayor edad en la empresa disponen de las habilidades y cuentan con la información suficiente para servir de puente y transmisión de los conocimientos, competencias y experiencias adquiridas a lo largo de los años trabajados.
- Realizar un seguimiento y evaluación de la intervención, utilizando la divulgación para conseguir una adecuada retroalimentación.

¿Qué estereotipos existen y qué barreras nos podemos encontrar?

Los profesionales jóvenes perciben que las relaciones intergeneracionales y el trato entre individuos de diferente edad es bueno, si bien puede generar ciertas tensiones el hecho de que haya personas de 25-30 años con puestos gerenciales, que deben dirigir a personas de 50-55 años. Esta situación, que suele causar malestar en el trabajador mayor también suele incomodar a los trabajadores más jóvenes [28].

La imagen de lo joven se ha instalado en el imaginario social de nuestra época, predominan interpretaciones negativas de la vejez que inciden en el declive de la persona mayor desde diversas perspectivas como la cronológica, la biológica, la psicológica y la social [27].

Ejemplo de intervención: una buena práctica real.

Ejemplo 1



Prácticamente todas las empresas asociadas a AESPLA desarrollan las actividades incluidas en la ficha. Cabe destacar a Camprofrío, Correos y Telefónica. Entre ellas se expone el caso de Correos. Cabe destacar la participación de Correos en el estudio realizado por ie Foundation (www.ie.edu/ie-foundation) titulado “Los trabajadores séniors en la empresa española: realidades y retos”.

IDENTIFICACIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

Título

Tutorización Inversa, Generación de Ideas y Atracción y Fidelización del Talento Intergeneracional.

Tipo de intervención

Transferencia del conocimiento y formación en nuevas tecnologías, igualdad de oportunidades y aprovechamiento del talento.

Objetivos:

- Fomentar el intercambio de conocimientos entre empleados mayores y jóvenes para la mejora de la eficacia laboral, las ventas, el servicio y el clima laboral.
- Aprovechar y promocionar la riqueza que ofrece la diver-

sidad de perfiles y de grupos de edad dentro de un grupo de trabajo.

Localización de la intervención

Tutorización Inversa y Generación de Ideas en la Unidad de Marbella.

Atracción y Fidelización del Talento Intergeneracional dentro de la Política general de la empresa.

Perfil Participantes

Tutorización Inversa y Generación de Ideas para el colectivo de Atención al público.

Duración

Desde el año 2016.

DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LA INTERVENCIÓN

Diagnóstico previo

Problemas para ofrecer servicio a los clientes, debido al desconocimiento de los procedimientos y los productos por parte de los empleados contratados más recientemente y más jóvenes.

Actividades incluidas

- Tutorías inversas: entre empleados jóvenes y mayores. Ambos se benefician.
- Generación de Ideas: reuniones periódicas entre el personal de la unidad.
- Formación para responsables y mandos de cara a gestionar equipos diversos correctamente.
- Instrucciones y directrices para mantener la política de

no discriminación por razones de edad, ya sea en procesos de selección o en otros procesos.

Un ejemplo para la mejora de la transferencia de información transgeneracional entre personas mayores y jóvenes, lo constituye Telefónica que dispone de “vehículo” como es la figura del Profesor Colaborador. Esta figura permite, mediante recursos propios, trasladar una serie de conocimientos, fruto de la experiencia y conocimiento técnico adquirido mediante cualificación pertinente. Con esta figura se pone a disposición de los trabajadores más jóvenes los conocimientos de los más veteranos.

Además, Telefónica en lo que se refiere a incorporación de talento joven, como otro tipo de estrategia para mantener la competitividad de la empresa, utiliza la incorporación de talento joven a través del programa de becas Talentum para estudiantes y recién titulados.

Efecto del programa

Tras la implantación del programa se ha percibido una mejora en la productividad, la autoestima de los empleados, el clima laboral, en las ventas y en la satisfacción de los clientes.

Lecciones aprendidas

La diferencia de edad y los grupos de edad son un factor que puede suponer una oportunidad de mejora y no un riesgo. Para ello se debe gestionar correctamente, tratando de que el equipo se cohesione y explote las diferentes virtudes de cada grupo.

Medidas implementadas para mejorar las condiciones del puesto de trabajo

- Entorno ambiental: Tras la puesta en marcha del programa y su éxito, se ha mejorado el clima laboral y las relaciones entre los empleados.
- La formación de equipos con perfiles de diferente edad

proporciona riqueza y variedad a las relaciones personales entre compañeros.

- Organización del trabajo: Los nuevos trabajadores pueden apoyarse constantemente en los veteranos, contando con su apoyo y mejorando sus prestaciones y eficiencia.
- Formación y trabajadores mayores: Mediante las tutorías inversas los trabajadores de mayor edad también pueden beneficiarse de las ideas y conocimientos tecnológicos de los más jóvenes.

Ejemplo 2



Prácticamente todas las empresas asociadas a AESPLA desarrollan las actividades incluidas en la ficha. Cabe destacar la política de integración de la diversidad “Elegimos Diversidad” de Telefónica que ofrece reflexiones y herramientas que ayudan a comprender

nuestras diferencias como una oportunidad, comprendiendo otros puntos de vista, trabajando con diferentes equipos, eliminando barreras. Estas políticas permiten que las personas mayores sientan el respaldo y apoyo social de la compañía. Entre ellas se expone el caso de Enagás.

IDENTIFICACIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

Título

Diversidad generacional.

Tipo de intervención

Conciliación familiar.

Transferencia conocimiento.

Objetivos:

Desarrollo favorable de las personas basado en la igualdad de oportunidades con total independencia de su edad, la no discriminación y el respeto a la diversidad generacional, promoviendo un entorno favorable y respetando la legislación vigente y las mejores prácticas empresariales y sociales.

Localización de la intervención

Nacional

Perfil Participantes

Porcentaje trabajadores mayores: 26% (profesionales con una antigüedad superior a 25 años).

Porcentaje trabajadores mayores por género:

81,41% hombres y 18,59% mujeres.

Tipo de trabajo: Todos los perfiles profesionales.

Duración

Fecha inicio: 1/01/2016

DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LA INTERVENCIÓN

Diagnóstico previo

Para las líneas de conciliación familiar se realizó un análisis del porcentaje de la plantilla con más de 45 años y/o con 25 años de antigüedad reconocida.

Para el proyecto de transmisión del conocimiento experto, se valoraron los siguientes aspectos:

- Conocimiento que tienen algunos profesionales de Enagás y que podría perderse a corto plazo (por jubilaciones,

desvinculaciones voluntarias, etc.).

- Conocimiento derivado de tareas que hemos dejado de hacer por diferentes motivos (externalización, madurez de infraestructuras, etc.) pero que necesitamos mantener (asegurar operaciones especiales, resolución de incidencias, know how en internacional).
- Conocimiento que reside en una o varias personas y que sería imprescindible compartir (para mejorar la experiencia de otros profesionales, para homogeneizar criterios y/o formas de actuar, etc.).

Desde la Gerencia de Seguridad y Salud, preocupados por el incremento de la plantilla de edad avanzada y con el respaldo de los representantes de los trabajadores, se propuso incorporar dos pruebas adicionales al examen de salud anual que se ofrece a los empleados de Enagás de forma voluntaria.

Actividades incluidas

- Los profesionales con 25 años de antigüedad reconocida por la empresa, disfrutarán de un día más de vacaciones al año.
- Limitación para los traslados de trabajadores con más de 45 años.
- Programa de transferencia del conocimiento experto.
- Realización de dos pruebas específicas adicionales al examen de salud anual que se ofrece a los empleados de Enagás mayores de 45 años, de forma voluntaria.

Efecto del programa

Mejora de la conciliación familiar.

Mantenimiento del conocimiento experto de Enagás.

Mejora de las condiciones de salud del personal.

Lecciones aprendidas

Es necesario analizar de forma específica las necesidades individuales de cada profesional para poder elaborar programas ajustados a sus demandas.

Observaciones de interés

Es de especial interés:

- La participación activa de los profesionales a la hora de transmitir el conocimiento experto.
- La gestión de la realización de las pruebas específicas de salud debido a la dispersión geográfica de la empresa.

ESTUDIO DEL CASO

Empresa

Enagás Transporte SAU

Puesto tipo e imagen del puesto tipo

Técnico de Seguridad y Salud de la Gerencia Norte

Edad/Género

Hombre: 60 años

Experiencia

38 años en el mismo puesto

Demandas del puesto de trabajo

Tareas/funciones:

Se dedica a gestión de la Seguridad y Salud en la Gerencia Norte. Entre sus tareas principales están:

- Asesoramiento en materia de seguridad y salud a los centros de su Gerencia.
- Realización de auditorías del SIG.
- Realización de Evaluaciones de riesgos.
- Revisión de la documentación del SIG.
- Participación en los Comités de Seguridad y Salud.
- Participación en Grupos Específicos de Mejora.
- Realización de inspecciones de Seguridad y Salud (trabajos en altura, espacios confinados, trabajos con riesgo eléctrico, ATEX,...).
- Manejo manual de cargas.
- Utilización de herramientas.
- Aspectos organizativos:
 - ◊ Trabajo en jornada partida.
- Demandas ergonómicas:
 - ◊ Desplazamientos en vehículo de largas duración.
- Demandas psicosociales:
 - ◊ Desplazamientos continuos a todos los centros de la Gerencia Norte.

Medidas implementadas para mejorar las condiciones del puesto de trabajo

- Carga física:
 - ◊ Se han proporcionado los medios técnicos necesarios para limitar la carga física, tales como transpaletas.

- Organización del trabajo:
 - ◇ Los profesionales que a lo largo de su vida laboral hayan permanecido un mínimo de 10 años en régimen de turno rotativo, tienen derecho, por cada año de turno, a la generación de un permiso especial de 2 días retribuidos, a disfrutar en las fechas inmediatamente anteriores a la jubilación.
 - ◇ Se les facilitó a los profesionales que lo requerían lámparas de sobremesa para mejorar la iluminación de sus puestos de trabajo y poder realizar tareas con exigencias visuales altas o muy altas.
- Aspectos cognitivos:
 - ◇ Enagás se adhiere en noviembre de 2105 a la Red de Empresas del Observatorio Generación y Talento, cuyo objetivo es el desarrollo favorable de la gestión de personas basado en la igualdad de oportunidades con total independencia de su edad.
- Promoción de salud y trabajadores mayores:
 - ◇ La compañía está comprometida con la salud de sus profesionales. Por este motivo, se han incorporado al examen de salud específico por puesto de trabajo dos pruebas:
 - ◇ Detección precoz del cáncer de colon para mayores de 50 años.
 - ◇ Diagnóstico de cáncer de próstata para mayores de 45 años.
 - ◇ Ambas pruebas son voluntarias y pueden ser solicitadas por los profesionales de Enagás.
 - ◇ Formación y trabajadores mayores:

- ◇ No discriminación del personal de edad avanzada a la hora de participar en las formaciones.
- Transición a la jubilación:
 - ◇ Se ha desarrollado un programa de salidas laborales y jubilaciones que incluye:
 - ◇ Medidas preliminares de jubilación a nivel corporativo.
 - ◇ Facilitar asesoramiento psicológico.
 - ◇ Facilitar una transición flexible hacia la jubilación.

Ejemplo 3



Prácticamente todas las empresas asociadas a AESPLA desarrollan las actividades incluidas

en la ficha. Cabe destacar a Campofrío y Endesa. Entre ellas se expone el caso de Endesa.

IDENTIFICACIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

Título

Nuestros MAYORES VALORES

Tipo de intervención

Reconocimiento

Objetivos:

Valor a las personas con MAYOR “expertise/seniority”

Perfil Participantes

Las personas del área de Hidro de Renovables con expertise

contrastado dentro de la organización, con edad superior a 55 años y con contribución excepcional durante su trayectoria profesional para la unidad.

Duración

Fecha inicio: mayo 2018

DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LA INTERVENCIÓN

Diagnóstico previo

Necesidad de poner en valor y reconocer la aportación de personas con gran expertise en la empresa.

Actividades incluidas

Publicación de Fascículo/Mención individual en ENEL GREEN POWER News del último viernes de mes, sobre una de las personas identificadas como "Nuestros MAYORES Valores"

Visita/Participación en actividades experienciales:

- Conocimiento de otras centrales(nuclear/hidráulica/eólica/solar).
- Individual.
- Acompañado pareja (forma de compartir experiencia laboral y acercar el entorno de trabajo al entorno familiar).
- Cultural patrocinada por el Grupo.

Efecto del programa

Empoderamiento del colectivo de personas mayores de 55 años.

Lecciones aprendidas

Valor que aporta la diversidad a la empresa.

Ejemplo 4



No sólo AESPLA participa en el Observatorio Generación & Talento, concretamente en el Comi-

té de expertos del Observatorio (junto con APA), sino algunas de sus empresas asociadas colaboran como socios colaboradores (Repsol, Endesa y Enagás) o como miembros de la Red de empresas del Observatorio (Repsol, Endesa, Enagás, BBVA, Correos y Quirónsalud). Se expone a continuación la actuación de Endesa.

Endesa

IDENTIFICACIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

Título

COLABORACIÓN OBSERVATORIO GENERACIÓN & TALENTO

Tipo de intervención

Sensibilización

Objetivos:

Promover la gestión de la diversidad generacional entre las organizaciones.

Perfil Participantes

En la participación de estudio de liderazgo intergeneracional: Gestores de personas pertenecientes a las generaciones (Tradicionalista, BB, X e Y) de Madrid y Barcelona y personas de RRHH.

Estudios salud y bienestar intergeneracional: Empleados pertenecientes a las distintas generaciones, personas de RRHH y de Prevención de Riesgos Laborales.

Duración

Fecha inicio: 2017

DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LA INTERVENCIÓN

Diagnóstico previo

Necesidad de sensibilizar sobre la diversidad generacional en las organizaciones.

Actividades incluidas

Focus group con cada una de las generaciones para los foros de: Talento, Liderazgo y Salud y Bienestar intergeneracional.

Efecto del programa

Sensibilización sobre diferencias generacionales.

Mejora funcionamiento equipos intergeneracionales.

Conocimiento realidad generacional, y aspectos valorados por cada una de las generaciones.

Observaciones de interés

Participación en la elaboración del primer estudio con rigor científico en España sobre Talento Intergeneracional elaborado por el Observatorio Generación & Talento y el ICADE.

Recomendación de AESPLA



Como criterio consolidado entre las empresas asociadas a AESPLA, se presenta la siguiente ficha:

IDENTIFICACIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

Título

Política de edad de RRHH.

Tipo de intervención

Transferencia de conocimiento.

Objetivos:

- Integrar la Gestión de la Edad en la política de recursos humanos de la empresa.
- Implantar progresivamente medidas de intervención en el colectivo de los trabajadores de edad avanzada.

DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LA INTERVENCIÓN

Diagnóstico previo

- Las empresas ya consideran los cambios demográficos como uno de los mayores retos a afrontar. Por ello, empiezan a analizar la estructura de edad de sus plantillas, pero aún se realiza la planificación de éstas con programas a corto plazo (lo habitual, con un año de antelación).
- Además, las empresas no se ocupan adecuadamente del desarrollo profesional y la gestión del conocimiento del colectivo de edad avanzada, así como de la gestión de la diversidad de edad en la organización.

Actividades incluidas

- Medidas para flexibilizar la organización del trabajo.
- Aprobar una Política de empresa que garantice la no discriminación en el desarrollo profesional por razones de edad. Y, en consecuencia, implantar medidas para evitar la discriminación laboral por motivos de edad.
- Revisión de las políticas de evaluación del rendimiento y promoción interna.
- Políticas de valoración de las fortalezas y de las oportunidades debidas a la edad.

Efecto del programa

- Desarrollo profesional: Las empresas al planificar a largo plazo los recursos de personal, permiten el desarrollo profesional (por ejemplo, con promoción de carrera en horizontal) y mantienen al colectivo de edad avanzada capacitado y motivado.
- Gestión del conocimiento: Si con anterioridad a cuando una persona abandona la organización no se ha planificado la transferencia de su conocimiento, la organización pierde un activo. Al lograr las empresas mantener en plantilla a este colectivo, no pierden la experiencia acumulada, valiosísima en las relaciones con los clientes y en la comunicación interna.
- Estos programas preparan adecuadamente a la organización para gestionar el conocimiento atesorado por la plantilla y aprovechar su talento y experiencia.
- Gestión de la diversidad de edad: Las empresas al establecer una interacción eficaz entre este colectivo y el resto de la organización, especialmente con los más jóvenes, garantizan su capacidad para innovar y competir, por ejemplo: mediante programas de tutela o con grupos de

trabajo con miembros de distintas generaciones.

- Programas de tutela o con grupos de trabajo con miembros de distintas generaciones.

Lecciones aprendidas

Con la gestión de la edad se permite desarrollar al colectivo de edad avanzada todo su potencial y se mantiene su aportación a la empresa.

La gestión de la edad genera beneficios tanto para las empresas como para el colectivo de edad avanzada.

Los beneficios para las empresas, derivados de la retención del talento de este colectivo, pueden ser:

- La permanencia y transmisión del conocimiento de este colectivo aumenta la competitividad.
- Mejora la adaptación de los más jóvenes gracias a la experiencia de los trabajadores de edad avanzada (mentores / tutores).
- Para el colectivo de edad avanzada, la gestión de la edad le beneficia en:
- Una mayor motivación y bienestar en el trabajo, debido a la posibilidad de una flexibilidad y adaptabilidad a su puesto de trabajo.
- Lograr una formación más adecuada.
- Un mayor desarrollo y promoción profesional por el reconocimiento de su talento personal.

Observaciones de interés

Se deben implantar programas para fomentar el intercambio de conocimientos intergeneracional, para lograr una adecuada valoración mutua.

Editar un Manual sobre Gestión de la Edad dirigido al personal directivo de la empresa.

Hay que asignar a un Área de RRHH el Servicio de Asesoramiento en la Gestión de la Edad, para coordinar todas las acciones de sensibilización y orientación a la organización.

Desde RRHH se debe velar por la mejora continua en la coordinación y cooperación interdepartamental en la gestión de la edad.

Se aconseja implantar planes de carrera profesional para el colectivo de edad avanzada.

Disponer de los datos de personal clasificados por edad, como base para la gestión de la edad en la organización. Por ejemplo: Disponer de la distribución por edad de la plantilla relacionada con el nivel de formación, con el tipo de formación recibida en el último año, por departamento y por puesto de trabajo, para planificar los relevos de personal y diseñar el plan de formación más adecuado (descrito en http://www.debegesa.es/es/empresas/fast-gestion-de-la-edad/Guia_ES.pdf).

Disponer de programas de orientación a los trabajadores de edad avanzada para facilitar los cambios de puesto de trabajo.

Programar entrevistas anuales con los miembros de este colectivo para valorar su adaptación al puesto de trabajo.

Disponer de un banco o registro de los conocimientos principales del negocio. De igual forma se debe mantener un directorio de personas de plantilla expertas en las áreas críticas de la organización.

Se aconseja crear el puesto de mentoring o tutor (seleccionar entre el colectivo de edad avanzada).

Se debe facilitar a los miembros con talento de este colectivo que puedan ejercer nuevos roles satisfactorios tanto para ellos como para la empresa. Estos nuevos roles servirían para redu-

cir las prestaciones de su puesto de trabajo, al cambiar tareas con altas exigencias por estos roles. Los cuales podrían crearse de acuerdo a las capacidades y habilidades de estos miembros y en áreas de la empresa no eficazmente cubiertas o nuevas. Para ello, las organizaciones deben proporcionando suficiente apoyo a estos empleados para que tengan éxito en los nuevos roles.

Es de especial interés:

- Hay que motivar para evitar las jubilaciones anticipadas, con las que las empresas pierden conocimiento (saber hacer), lo cual dificulta la innovación. Además, la jubilación anticipada de trabajadores representa una pérdida de competencia y talento difícil de reemplazar.
- Se deben identificar las personas expertas en un tema concreto.
- Se deben identificar las habilidades del colectivo de edad avanzada y aprovecharlas para la organización, genera un mejor rendimiento y satisfacción personal de dicho colectivo.
- Los trabajadores de edad avanzada aportan a la empresa su saber-hacer y el conocimiento en profundidad de la misma, que representa un activo muy valioso para la empresa que debe asegurarse su transmisión al resto de la organización.

Cabe resaltar que los trabajadores de edad avanzada pueden, como mínimo, desmotivarse al considerar que prácticamente han agotado su desarrollo profesional. Por ello, es muy acertado implantar actuaciones como la de IBM con su programa Career Center.

El Career Center es un programa específico enfocado a empleados a partir de cierta edad, aunque se hace extensivo al resto de la plantilla.

Career Center es un programa pensado para orientar a los empleados que necesitan apoyo en su trayectoria profesional debido al entorno cambiante y frenético de una empresa tecnológica, que pide revitalizar constantemente conocimientos y competencias para mantener la empleabilidad, así como las necesidades personales (bienestar y satisfacción en el trabajo, conciliación, etc).

El programa proporciona servicios de apoyo y asesoramiento al empleado para ayudar a definir su proyecto profesional que mejor se adapte a sus competencias, dando valor a la experiencia y potenciando de manera activa el valor del perfil y trayectoria profesional.

A cada empleado se le asigna un Career Advisor o lo que viene siendo un coach, que trabaja con el empleado, reportando y dando pautas a su director.

El programa lleva implantado cerca de 2 años y está teniendo muy buena aceptación.

2. Mantener y mejorar las capacidades.

¿Qué es?

La capacidad de trabajo se define como el equilibrio entre las exigencias del trabajo y los recursos de cada persona. Es un concepto que también ha de tener en cuenta el contexto fuera del lugar de trabajo, incluidos los ámbitos familiar y social. El contenido del trabajo, la carga de trabajo y la organización del trabajo, así como el entorno y la comunidad laborales, influyen en las exigencias en el lugar de trabajo mientras que los recursos individuales dependen de la salud y las capacidades funcionales, la competencia, los valores, las actitudes y la motivación [11].

Tal como se establece en el apartado anterior, el índice de capacidad laboral (WAI [24]) es una herramienta para registrar la

capacidad laboral de los trabajadores. Mediante este índice se pueden detectar riesgos de la salud desde etapas iniciales y se valora la capacidad de trabajo percibida por los trabajadores de mayor edad.

Este apartado se centra en dos aspectos fundamentales para mantener y mejorar la capacidad laboral de las personas trabajadoras de mayor edad: la formación y la preparación a la jubilación:

- La formación debe dirigirse al mantenimiento de la competencia profesional y aprovechar la experiencia de las personas de mayor edad y más experiencia en las empresas.
- La preparación para la jubilación mejora el bienestar de las personas que se encuentran cercanas a este proceso. Es necesario realizar acciones que por una parte permitan una transición satisfactoria para todos los implicados, facilitando una jubilación consensuada y que permita la transmisión de los conocimientos y la experiencia a las empresas.

¿Qué beneficios se pueden obtener?

- La mejora de las condiciones de trabajo y la eficacia.
- La puesta en valor de la experiencia.
- Un proceso de envejecimiento más activo.

¿Qué pasos hay que seguir para conseguir una buena intervención?

Formación:

- Ofrecer formación a todos los trabajadores, sin importar la edad.
- Motivar a las personas de mayor edad para la participación activa en las acciones de formación.

- Realizar revisiones de acciones formativas necesarias contando con los destinatarios de la formación.
- Incluir la formación dentro de los planes de carrera.
- Generar acciones formativas entre iguales e intergeneracional en función del objetivo de la misma.
- Adecuar el material formativo a las capacidades funcionales y el conocimiento en nuevas tecnologías de los participantes.
- Integrar el proceso de aprendizaje en las tareas diarias.

Transición hacia la jubilación:

- Desarrollar un plan de transición a la jubilación.
- Facilitar una transición flexible y progresiva de la jubilación si se desea.
- Asesorar en la adecuación psicológica, en la búsqueda de recursos y actividades.
- Facilitar asesoramiento psicológico a los trabajadores.
- Organizar cursos de preparación a la jubilación y envejecimiento activo.
- Facilitar la transmisión del conocimiento y la experiencia.

¿Qué estereotipos existen y qué barreras nos podemos encontrar?

Muchas empresas no incluyen en las acciones formativas a las personas de mayor edad, presuponiendo que las personas mayores tienen dificultades en el aprendizaje. Sin embargo, estas dificultades suelen ser atribuibles al diseño inadecuado de los programas formativos. Se debe motivar una formación adecuada dado que la falta de ésta es una de las principales causas de la resistencia a la formación.

Ejemplo de intervención: una buena práctica real.

Ejemplo 1



Prácticamente todas las empresas asociadas a AESPLA desarrollan las actividades incluidas en la ficha. Se expone el caso de SUEZ (Sector Ciclo Integral del Agua).

IDENTIFICACIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

Título

PROYECTO HEBE

Tipo de intervención

Gestión de estrés

Ejercicio físico

Alimentación

Seguridad personal

Vigilancia de la Salud

Medidas técnicas

Medidas organizativas

Objetivos:

100% saludables y productivos en el puesto de trabajo a cualquier edad.

Localización de la intervención

Distintas provincias de España.

Perfil Participantes

El proyecto está dirigido a la totalidad de la plantilla.

Tipo de trabajo: incluye todos los puestos pero principalmente hay dos grupos mayoritarios; operarios de ciclo integral del agua y personal de oficina.

Duración

Fecha inicio: 15/02/2018

DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LA INTERVENCIÓN

Diagnóstico previo

Descripción: Cada sociedad que ha elegido la implantación del Proyecto Hebe hace un análisis de la situación de la empresa:

1. Análisis de estructura por edades, sexo y puesto de trabajo.
2. Establecimiento de tramos de edad objetivo.

Actividades incluidas

El planteamiento es el siguiente:

- Proyecto voluntario (a elegir entre otros).
- Se establecen 4 ámbitos de actuación (no obligatorios).
- Se facilitan, a modo de ejemplo, posibles acciones que ayudan a desarrollar los 4 ámbitos.

Ámbitos de actuación	Posibles acciones
Vigilancia de la Salud	• Inclusión de pruebas específicas a determinados colectivos. • Aplicación de la metodología Framingham-Regicor.
Hábitos Saludables	• Actividad Física. • Nutrición. • Psicosociología. • Prevención consumo de alcohol y drogas.
Medidas técnicas	• Ayudas técnicas que favorezcan la reducción de accidentes musculoesqueléticos.
Medidas organizativas	• Evaluaciones de riesgos por puesto de trabajo que tengan en consideración la edad. • Adaptación de puesto de trabajo a trabajadores de edad ≥ 55 años aunque tengan certificado de aptitud sin limitaciones. • Organización del trabajo en función de la edad; reparto de tareas. • Formaciones específicas a trabajadores de edad ≥ 55 años sobre prevención de lesiones.

- Cada compañía hace análisis inicial y personaliza su plan de acción.
- El plan de acción incluye también la realización de talleres con trabajadores de edad ≥ 55 años.

Efecto del programa

En base al plan de acción personalizado de cada sociedad, se establecerán indicadores que midan el efecto del programa. No se dispone todavía de un histórico del que poder extraer conclusiones.

Observaciones de interés

Nos pareció buena idea no imponer el proyecto y dejarlo a elección entre otros proyectos. Ha resultado ser el proyecto más elegido.

Ejemplo 2



Prácticamente todas las empresas asociadas a AESPLA desarrollan las actividades incluidas en la ficha. Cabe destacar a Campofrío, Correos, Indra y Telefónica. Entre ellas se expone el caso de Correos .

IDENTIFICACIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

Título

SOY DIGITAL

Tipo de intervención

Formación en nuevas tecnologías.

Transferencia conocimiento.

Objetivos:

Formación destinada a empleados mayores con el objetivo de facilitar su adaptación al medio digital. "Transformación Digital".

Localización de la intervención

General, formación online.

Duración

Fecha inicio: 07/2016

DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LA INTERVENCIÓN

Diagnóstico previo

El caso de una empresa: ante la transformación hacia el entorno digital que está sufriendo la compañía y dada la elevada edad media de la plantilla, se hace necesario un programa de formación que ayude y acompañe a los empleados con dificultades en este ámbito.

Actividades incluidas

- Programa de formación online.
- Itinerarios personalizados en función del nivel de cada trabajador.
- Modelo de mentoring inverso, en el que los usuarios más avanzados ayudan y aconsejan a los más rezagados.
- Uso de la gamificación.

Como elemento para mejorar la productividad y la capacidad laboral de las personas mayores permitiendo prolongar su empleabilidad, Telefónica dispone de la Plataforma de Formación SuccessFactors. Desde esta plataforma el trabajador más veterano puede mejorar sus competencias, orientando su formación hacia las capacidades tecnológicas más relevantes que permitan al trabajador una cualificación actualizada a los requerimientos tecnológicos más avanzados.

Efecto del programa

Mejora de la satisfacción, rendimiento, imagen y sentido de pertenencia.

Lecciones aprendidas

Subjetividad de mayor edad.

Observaciones de interés

Es de especial interés lograr la suficiente visibilidad de las medidas que se pueden implantar.

Recomendación de AESPLA



Como criterio consolidado entre las empresas asociadas a AESPLA, se presenta la siguiente ficha:

IDENTIFICACIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

Título

Medidas de Información, Formación y Sensibilización.

Tipo de intervención

Formación.

Objetivos:

- Aumentar la sensibilización de la plantilla con relación a las particularidades de las personas de edad avanzada.
- Evitar la obsolescencia profesional mediante la formación específica continua.

DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LA INTERVENCIÓN

Actividades incluidas

- Sensibilizar a la organización para una mayor eficacia en la implantación de las acciones destinadas a gestionar la edad en la organización.
- Formación en habilidades sociales: relación intergeneracional, liderazgo, etc.

- Formación en nuevas tecnologías (correo electrónico, aplicaciones informáticas, web, intranet, internet, etc.).
- Idiomas.
- Formación en gestión del tiempo, comunicación eficaz, etc.
- Redactar un plan de comunicación para dar a conocer la Gestión de la Edad en la empresa.

Efecto del programa

Una política adecuada de formación de la organización evita que las habilidades de los trabajadores de edad avanzada queden obsoletas

Lecciones aprendidas

El material de formación y los medios utilizados deben ser adecuados para el colectivo de edad avanzada:

- Contraste de colores que permita una lectura adecuada de la documentación. No usar colores claros (azul, verde, etc.).
- Asegurar que este colectivo conozca cómo acceder y utilizar la formación on-line.

Medidas implementadas para mejorar las condiciones del puesto de trabajo

- Organización del trabajo:
- Implantar acciones concretas en el ámbito de la gestión de la edad y darlas a conocer para incorporarlas al quehacer diario en todos los niveles de la organización.
- Promoción de salud y trabajadores mayores:
- Formación continuada específica: taller de espalda sana, tonificación y relajación muscular, higiene del sueño, téc-

nicas de relajación, etc.

- Formación y trabajadores mayores:
- Para evitar la exclusión de la formación: Se marca como objetivo que en cada actividad formativa se encuentren inscritos miembros del colectivo de edad avanzada.
- Otro objetivo es mantener actualizados los conocimientos de este colectivo.
- Para contratar cursos de formación se tiene en cuenta este colectivo, para asegurar la adecuación de los monitores, tecnologías a emplear, etc., con el objeto de asegurar su idoneidad. Para ello:
- Se tienen en cuenta métodos pedagógicos dirigidos a la formación de trabajadores de edad avanzada.
- Se seleccionan y forman monitores con capacitación específica para la formación de este colectivo.

Observaciones de interés

Incorporar en las actuaciones de formación el conocimiento de los participantes de edad avanzada, debida a su experiencia laboral.

Utilizar la intranet para hacer llegar las publicaciones para informar y sensibilizar sobre la situación del colectivo de edad avanzada.

Es de especial interés:

Procurar que la Dirección de la empresa apueste por el colectivo de edad avanzada a la hora de mejorar habilidades o actualizar conocimientos.

Sensibilizar contra los prejuicios y estereotipos hacia los trabajadores de edad avanzada.

Convencer a la Dirección para que no reduzca la formación permanente a este colectivo.

3. Entornos productivos y adecuados al ciclo vital.

¿Qué es?

Tal como indica la EU-OSHA [31] prolongar la carrera profesional depende en gran medida de la adaptación de los lugares de trabajo y de la organización de la actividad laboral. En varios estudios se reconoce la necesidad de reforzar la investigación sobre la manera en que deben diseñarse los lugares de trabajo y el modo en que debe organizarse la actividad laboral para atender las necesidades de los trabajadores de edad avanzada. Las intervenciones en los lugares de trabajo dirigidas a los trabajadores de mayor edad, incluida la mejora de la organización del trabajo, la formación y la adaptación de dichos lugares, merecen la máxima atención.

Los entornos de trabajo deben adecuarse a las demandas y características de las personas para conseguir la mayor productividad. Para ello se recomienda implementar un sistema de Evaluación de riesgos en el que se tenga en cuenta:

- La diversidad de la población laboral mayor.
- Aplicación de la ergonomía en el diseño de los puestos.
- Mejoras organizativas: tiempo de trabajo, turnos y distribución (selección) de tareas.
- Adaptación de aspectos concretos de los puestos de trabajo en función de las capacidades y necesidades.
- Nuevos requisitos formativos: habilidades en tecnología de la información, procesos cambiantes y flexibles, trabajo en equipo, creatividad o internacionalización.

¿Qué beneficios se pueden obtener?

Los entornos adecuados al ciclo vital dan como resultado:

- Una mejor calidad de vida de las personas empleadas.
- Mejora de la productividad y competitividad gracias al ajuste de las competencias a las demandas del puesto.
- Reducción de las bajas y el absentismo.
- Retención de las competencias.
- Mejora de la imagen de las empresas.

¿Qué pasos hay que seguir para conseguir una buena intervención?

Los entornos de trabajo deben adecuarse a las demandas y características de las personas para conseguir la mayor productividad. Los puestos de trabajo bien diseñados desde el primer momento son adecuados para cualquier trabajador y requerirán pocos o ningún cambio.

La adaptación de los puestos de trabajo requiere:

- Implementar un sistema de evaluación de riesgos en la que se tiene en cuenta la diversidad.
- Aplicación de ergonomía y ergonomía activa en el diseño o rediseño del puesto de trabajo.
- Conocer las necesidades biopsicosociales de los trabajadores.
- Considerar los cambios que se producen con la edad y otras limitaciones funcionales.
- La evaluación de la capacidad funcional y de los riesgos del trabajo teniendo en cuenta la edad, son importantes

para saber qué modificaciones es conveniente llevar a cabo.

Ejemplo de intervención: una buena práctica real.

Ejemplo 1

MEDIASET*españa.*

Prácticamente todas las empresas asociadas a AESPLA desarrollan las

actividades incluidas en la ficha. Cabe destacar a Repsol y Mediaset. Entre ellas se expone el caso de Mediaset.

IDENTIFICACIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

Título

Adaptación de puesto de trabajo a lo largo del ciclo de vida.

Tipo de intervención

Gestión de estrés.

Formación en nuevas tecnologías.

Ejercicio físico.

Alimentación. Conciliación familiar.

Objetivos:

Mejora de las condiciones de trabajo y personales.

Localización de la intervención

Madrid (España).

Perfil Participantes

Porcentaje trabajadores mayores: 22%.

Tipo de trabajo: Visualización de datos y pantallas de TV

Duración

Fecha inicio: 1/1/2017

Fecha fin: 31/12/2018

DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LA INTERVENCIÓN

Diagnóstico previo

Descripción: Problemas de organización. Dificultades de comunicación, algún problema ergonómico, problemas relacionados con la alimentación. Dificultades de conciliación por premura de tiempo.

Actividades incluidas

- Ergonómicas.
- Organización de Tareas.
- Coaching.
- Planificación de turnos. Ritmos de sueño vigilia.
- Conciliación de la vida familiar y laboral.
- Alimentación saludable.

Efecto del programa

Aumento de satisfacción, mejoras en los ritmos circadianos, mejoras en la productividad, organización y relaciones interpersonales, mejoras en la comunicación entre empleados y con mandos.

Lecciones aprendidas

Necesidad de mantener una buena comunicación bidireccional para mejorar la productividad, la organización y la satisfacción del empleado. Buscar siempre la colaboración del directivo, responsables y mandos del área a estudiar.

Medidas implementadas para mejorar las condiciones del puesto de trabajo

- Entorno ambiental:

Creación de espacios de descanso y alimentación cercanos al puesto de trabajo. Mejoras en las condiciones ergonómicas del puesto en función de lo apuntado por los empleados.

- Organización del trabajo:

Mejoras en la entrega de la información para el desarrollo de la tarea, evitar la coincidencia de las tareas de información con las de supervisión de lo que se emite.

- Aspectos cognitivos:

Mejora de las condiciones del puesto para facilitar la memoria (información separada de la visualización para un buen desempeño de la tarea), mejora por lo tanto durante los tiempos dedicados a visualización (percepción). Potenciación del conocimiento adquirido por los empleados informando a sus mandos de las mejoras propuestas.

- Promoción de salud y trabajadores mayores:

Reconocimientos específicos para los trabajadores del área, especiales para personas de mayor edad. Estudios mediante encuestas del riesgo percibido por los empleados.

- Formación y trabajadores mayores:

Coaching especial para algún mando o directivo, formación especial de los empleados en aspectos relacionados con las tecnologías empleadas en su área.

- Transición a la jubilación:

Contratación de personal de apoyo.

Observaciones de interés

Coaching.

Es de especial interés resolver los problemas de comunicación y oposición.

ESTUDIO DEL CASO

Empresa

Mediaset España

Puesto tipo e imagen del puesto tipo

Puesto de Control Central y emisiones.

Diplomados Universitarios y FP de grado superior.

Edad/Género

Hombre/mujer

Experiencia

Más de 5 años

Demandas del puesto de trabajo

- Tareas/funciones:
 - ◇ Visualización de las condiciones de emisión en TV, control de sobreimpresiones y planificación del trabajo a realizar, incluyendo publicidad.
 - ◇ Revisión de las tareas a realizar mediante escaleta. Revisión de la emisión. Control de aparición de distintos elementos sobre-impresionados.
- Aspectos organizativos:
 - ◇ Falta de organización. Falta escucha activa. Presión para conseguir los resultados requeridos.
 - ◇ Trabajos a turnos y en horario nocturno 24/7/365. Duplicidad de tareas. Defectos de planificación de las tareas. Falta de comunicación a diferentes niveles.
- Demandas ergonómicas (escasas por el mobiliario existente y por las condiciones ambientales aplicadas):
 - ◇ Lectura de documentos por los que se regula el trabajo día a día.
 - ◇ Prestar atención a pantallas de TV y a detalles que se muestran en ellas.
 - ◇ Postura sentada y estática durante casi todo el trabajo 24/7/365.
 - ◇ Movimientos repetitivos.
 - ◇ Condiciones ambientales (iluminación, ruido y temperatura) adecuadas. Mobiliario ergonómico.
 - ◇ Desconexión con el medio, turnicidad, horario nocturno.

- Demandas psicosociales
 - ◇ Necesita recordar los códigos y planificar las diferentes emisiones, sin tareas correlativas.
 - ◇ La información sobre sus tareas y modo de funcionamiento está muy dispersa, pero requiere gran concentración.
 - ◇ Atención continua. Errores producen consecuencias económicas.
 - ◇ Problemas de alimentación. Problemas de conciliación. Desconexión con el medio. Estrés. Sobrecarga emocional.

Ejemplo 2



Se expone el caso de El Corte Inglés.

IDENTIFICACIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

Título

Agravamiento de patologías de especial prevalencia en población de edad avanzada ante riesgo de bipedestación prolongada.

Objetivos:

- Establecer unos criterios básicos y unificados de alteraciones de la salud agravadas por la bipedestación, a través de una sistematización regulada por procedimiento, para desarrollar determinadas actividades preventivas encaminadas a la protección de los empleados en un rango de edad en el puesto de trabajo.

- Desarrollo de un protocolo de vigilancia de la salud que recoge las patologías de referencia donde se busca la detección precoz de dichas alteraciones en la salud del empleado afectado listadas en el procedimiento de bipedestación, así como programas de promoción de la salud orientados a revertir o contener la evolución de estas alteraciones de salud.

Localización de la intervención

Todos los centros de trabajo y de las empresas que constituyen el Servicio de Prevención Propio y Mancomunado Grupo El Corte Inglés.

Perfil Participantes

Todos los colectivos de venta (60.000 empleados aprox.) de los que el 64% es población femenina con una edad media de 41,9 años.

Duración

Inicio en abril 2018 – indefinido.

DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LA INTERVENCIÓN

Diagnóstico previo

Alteraciones de salud que se ven afectadas por la bipedestación, sobretodo en empleados de mayor edad, como agravante en el factor de riesgo.

Actividades incluidas

Adaptaciones relacionadas con la organización del trabajo como exención para el desempeño de determinadas tareas propias de una actividad, establecimiento de pausas, eliminación de actividades de forma temporal,...

Efecto del programa

Promoción de la salud en colectivo de más edad y con mayor experiencia, aprovechamiento de la experiencia del colectivo de mayor edad a las siguientes generaciones de empleados.

Lecciones aprendidas

Colaboración en la motivación al colectivo de mayor edad a través de la promoción de la salud y el bienestar en el puesto de trabajo.

Medidas implementadas para mejorar las condiciones del puesto de trabajo

- Colectivas: instalación en el puesto físico de trabajo alfombras ergonómicas para puestos de cajas centralizadas, SAC, puntos de empaquetado o consigna.
- Individuales (dependiendo de la patología): tratamiento ortopédico con calzado especial, plantillas, medias de compresión, etc.
- Eliminación de jornadas de trabajo superiores a 8 horas, junto con la transformación de la bipedestación prolongada en intermitente, facilitando al empleado 15 minutos de descanso efectivo en sedestación cada 2 horas, siempre y cuando el turno sea superior a 4 horas.
- Dotar de asientos, banquetas o apoyos isquiáticos en aquellos puestos que permitan compaginar la actividad normal con interrupciones frecuentes de la postura en bipedestación.

4. Mejorar la productividad y la satisfacción laboral.

¿Qué es?

Para que las personas mayores puedan alcanzar niveles óptimos en el trabajo, es necesario que se realicen actuaciones durante todo el ciclo vital ya que interviniendo desde el inicio se facilitará alcanzar un Envejecimiento Activo [32]. Según la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el trabajo: El gran triunfo del envejecimiento es el crecimiento mental. Los trabajadores de edad avanzada muestran compromiso con el trabajo, son leales a su empleador y, a menudo, presentan tasas de absentismo más bajas. También la experiencia laboral y la gestión de la vida mejoran con la edad.

La gestión de la edad debe plantearse desde un enfoque holístico y positivo. La motivación es la base para la acción y la alta satisfacción es el resultado de una acción motivada.

¿Qué beneficios se pueden obtener?

Proteger la salud y seguridad del trabajador, fomentar el bienestar y facilitar la ejecución de las tareas a realizar, evitando especialmente aquéllas que supongan una demanda excesiva o insuficiente, para mejorar la productividad y aumentar la satisfacción laboral.

¿Qué pasos hay que seguir para conseguir una buena intervención?

Es necesario lograr el ajuste de las actividades y los entornos a la mayoría de las personas teniendo en cuenta la variable edad, para lo que es necesario un diseño adecuado que tenga en cuenta:

- Las dimensiones corporales para el diseño de alturas, holguras y alcances.
- El espacio de trabajo debe ser suficiente para permitir que se pueda mover el cuerpo sin restricciones.

- Los elementos se deben adaptar a las características antropométricas de la persona que va a utilizarlos.
- Los equipos de trabajo han de diseñarse y seleccionarse de manera que sean compatibles con las características humanas los tiempos de reacción, visión o audición. Estos aspectos son importantes en el diseño o selección de los equipos y elementos de trabajo.
- El estrés físico y psicológico también depende del contenido y repetitividad de las operaciones y del control del trabajador sobre el proceso de trabajo.

¿Qué estereotipos existen y qué barreras nos podemos encontrar?

Los procesos de selección deben ser ciegos respecto a las características sociodemográficas.

Ejemplo de intervención: una buena práctica real.

Ejemplo 1

Prácticamente todas las empresas asociadas a AESPLA desarrollan las actividades incluidas en la ficha. Cabe destacar a Bankia, Correos y REPSOL. A continuación, se expone un consolidado de dichas prácticas.

IDENTIFICACIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

Título

Vida saludable para un envejecimiento activo.

Tipo de intervención

Gestión de estrés

Ejercicio físico

Alimentación

Objetivos:

Implantar medidas de prevención y promoción de la salud para favorecer un envejecimiento activo.

DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LA INTERVENCIÓN

Diagnóstico previo

Unas condiciones psicosociales inadecuadas pueden originar la exposición a riesgos psicosociales (por ejemplo, a estrés), que en el caso del colectivo de edad avanzada genera una alta probabilidad de dañar la salud de estos trabajadores.

Con relación a la siniestralidad, este colectivo sufre menos accidentes de trabajo, aunque de mayor gravedad. En particular, según estadísticas, la exposición a condiciones psicosociales inadecuadas genera en este colectivo un alto porcentaje de accidentes de trabajo mortales debido a patologías no traumáticas.

Estudios recientes muestran que cambios, aunque sean mínimos, en la nutrición y el estilo de vida, pueden mejorar la salud del colectivo de edad avanzada.

Actividades incluidas

- Programas preventivos para las patologías o trastornos relacionados con la edad.
- Seguimiento de las enfermedades relacionadas con la edad.
- Reconocimientos médicos en los que se tengan en cuenta la edad.

- Promoción de vida saludable y bienestar en el trabajo, dirigidos al colectivo de edad avanzada.
- Mantener condiciones de trabajo saludables.
- Implantar un plan de intervención psicosocial con el objetivo de favorecer un envejecimiento óptimo en el trabajo.
- Promoción de la actitud preventiva, para tener un envejecimiento activo mediante la publicación de Estrategias y Cuadernos de Memoria.

Efecto del programa

La promoción de la salud, si logra un estilo de vida saludable, junto con medidas preventivas y proactivas de la empresa, pueden generar una buena salud en los trabajadores de edad avanzada y producir una reducción del absentismo de este colectivo.

La actuación positiva sobre los impulsores de la motivación (capacidad de decisión, control, participación y reconocimiento), posibilitan que el colectivo de edad avanzada obtenga bienestar y satisfacción en el trabajo.

Como contrapartida, una exposición a factores de riesgo psicosocial puede generar en este colectivo una reducción de su salud y de sus capacidades laborales e incluso un abandono prematuro del trabajo.

Lecciones aprendidas

Los trabajadores son más responsables de su salud y el empresario lo es de la organización del trabajo. Por ello, la cooperación entre ellos es crucial para crear unas condiciones saludables en el trabajo. El acuerdo en las medidas que se adopten las hará más eficaces y generará una situación en la que todos saldrán ganando.

El que este colectivo realice descansos individuales, para seguir

un programa de ejercicios físicos, les genera beneficios tanto en su capacidad física como mental.

Las condiciones psicosociales adecuadas pueden favorecer la adaptación de este colectivo a las exigencias de su puesto de trabajo. Hecho que favorece una disminución de la siniestralidad y facilita la permanencia con productividad de este colectivo en el puesto de trabajo.

Medidas implementadas para mejorar las condiciones del puesto de trabajo

- Carga física:
 - ◊ Control y seguimiento de los puestos trabajos que conlleven importantes requerimientos físicos (manejo de cargas, movimientos repetitivos, posturas forzadas, etc.). Se debe disponer de un procedimiento para tomar medidas técnicas u organizativas, para resolver los casos con problemas, con el objeto de lograr la permanencia en el puesto de trabajo. Si fuera necesario el cambio de puesto de trabajo, este se debe planificarse adecuadamente, para que no suponga una nueva desviación para el trabajador o para la organización.
 - ◊ Implantar un sistema de descansos breves para el colectivo de edad avanzada en aquellos puestos de trabajo con exigencia física.
- Organización del trabajo:
 - ◊ Participación de los expertos de este colectivo en el Comité SyS.
 - ◊ Plan de emergencia que contemple a este colectivo.
 - ◊ Este colectivo debe poder elegir o modificar los métodos de trabajo o la distribución de las pausas, intervenir en el ritmo de trabajo y en el orden de las tareas.

- Aspectos cognitivos:
 - ◇ Control y seguimiento de los puestos con altas exigencias visuales y auditivos, con exigencias para mantener el nivel de atención, con exigencias de alta velocidad de procesamiento de la información, etc. Se debe disponer de un procedimiento para tomar medidas técnicas u organizativas, para resolver los casos con problemas.
- Promoción de salud y trabajadores mayores:
 - ◇ Visibilizar el papel del médico de trabajo.
 - ◇ En los reconocimientos anuales se añaden: test de visión, audiometría y exploración de la movilidad, fuerza y equilibrio.
 - ◇ Se registran las ausencias laborales por motivos de salud para conocer las enfermedades crónicas que padece este colectivo.
 - ◇ Se evalúa el riesgo cardiovascular en función de los parámetros habituales: tensión arterial sistólica, colesterol, triglicéridos, consumo de tabaco, actividad física, etc.
 - ◇ Se implantan programas voluntarios de promoción de la salud individual: deshabituación tabáquica, alimentación saludable, actividad física regular, etc.
 - ◇ Se fomenta la actividad física: andar y fortalecer la constitución física para mejorar el rango de movilidad y el control del equilibrio.

Observaciones de interés

Se debe tener en cuenta al colectivo de edad avanzada en todas las decisiones y niveles jerárquicos de la empresa.

Es de especial interés considerar como rentable la inversión en políticas de gestión de la edad.

Ejemplo 2

Prácticamente todas las empresas asociadas a AESPLA desarrollan las actividades incluidas en la ficha. Cabe destacar a Campofrío, Correos, Fraternidad-Muprespa y Telefónica. A continuación, se expone un consolidado de dichas prácticas.

IDENTIFICACIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

Título

Promoción del envejecimiento activo en el trabajo.

Tipo de intervención

Conciliación familiar.

Objetivos:

Lograr una organización más sensible a la gestión de la edad.

Fomentar el envejecimiento activo a través de la mejora de la carrera profesional de los trabajadores de edad avanzada.

Apoyar al colectivo de edad avanzada para que continúen en el mercado laboral.

Conseguir que se mantengan socialmente activos.

DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LA INTERVENCIÓN

Diagnóstico previo

Estudios recientes señalan que el porcentaje de los trabajadores sénior va a aumentar en los próximos 10 años, por lo que es necesario analizar el impacto del retraso en la salida del mercado laboral.

Actividades incluidas

Identificar las fortalezas de los trabajadores de edad avanzada y emplearlas en beneficio de la organización.

Corregir las actitudes, para que sean adecuadas ante los trabajadores de edad avanzada.

Mejorar la colaboración entre los distintos niveles de la organización para lograr la mejora de la vida laboral de este colectivo y, en consecuencia, su prolongación.

Actuación proactiva de los servicios médicos de empresa (internos o externos) ante este colectivo.

Efecto del programa

Mejora el ambiente de trabajo, aumenta la productividad y disminuyen los problemas relacionados con la edad.

Lecciones aprendidas

Una vida laboral saludable favorece que los trabajadores de edad avanzada sigan activos y, en consecuencia, las organizaciones puedan beneficiarse de su talento.

Unas condiciones de trabajo saludables pueden ayudar a retardar el deterioro físico o mental. Por ello, cuanto mejor sea la calidad de vida laboral, mejor será la calidad de vida en la jubilación.

La gestión de la edad genera igualdad de oportunidades para todas las generaciones.

Medidas implementadas para mejorar las condiciones del puesto de trabajo

- Organización del trabajo:
 - ◇ Fomentar la colaboración entre los trabajadores.
 - ◇ Rotación entre puestos.
 - ◇ Dar un mayor control sobre el ritmo de trabajo.
 - ◇ Limitación para los traslados de trabajadores con más de 45 años de edad.
- Aspectos cognitivos:
 - ◇ Motivar a los trabajadores mediante el reconocimiento del trabajo realizado.
 - ◇ Ayuda para que asimilen los cambios.
 - ◇ Facilitar su participación en la toma de decisiones.
- Formación y trabajadores mayores:
 - ◇ Formación frecuente y práctica para que este colectivo sea capaz de enfrentarse a los cambios.
 - ◇ Deben disfrutar de las mismas de oportunidades para aprender nuevas habilidades y actualizar sus competencias profesionales.
- Transición a la jubilación:
 - ◇ Un ejemplo de buena práctica sobre este colectivo, implantado por Fraternidad-Muprespa, es la disposición de más tiempo libre, mediante la concesión de más días de vacaciones (por pacto interno suscrito entre la entidad y la representación legal de los trabajadores). En concreto, en dicho pacto se estipula: Los empleados que en el transcurso del año de que se

trate, cumplan 60 o más años y hasta los 65 años de edad, verán incrementadas sus vacaciones, con arreglo a la escala siguiente:

- » 60 y 61 años → 3 días
- » 62 y 63 años → 4 días
- » 64 y 65 años → 6 días

- Socialmente activos:

Por ejemplo, Telefónica dispone de una red social laboral Workplace, donde se generan comunidades y grupos para compartir experiencias y poder consultar y potenciar sus necesidades de conocimiento e interacción y apoyo socio-laboral.

Observaciones de interés

Una buena praxis es implantar primero las actuaciones proactivas y no excluir las actuaciones reactivas, como la jubilación parcial. Con las proactivas se pretende que el colectivo de edad avanzada desee trabajar más tiempo, al hacerlo de forma saludable. En el caso de que no lo deseen, deben disponer de la opción de la jubilación parcial, facilitada por la empresa.

Es de especial interés, gestionar adecuadamente los cambios en la organización, en los procedimientos de trabajo o los tecnológicos, ya que suelen ser rápidos y frecuentes, lo que dificulta la adaptación de este colectivo a dichos cambios.

Ejemplo 3

Prácticamente todas las empresas asociadas a AESPLA desarrollan las actividades incluidas en la ficha. Cabe destacar a Campofrío, Correos y Repsol. A continuación, se expone un consolidado de dichas prácticas.

IDENTIFICACIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

Título

Voluntariado corporativo

Tipo de intervención

Responsabilidad Social Corporativa.

Objetivos:

La participación activa del colectivo de edad avanzada en la comunidad local a través del voluntariado, como vía para un envejecimiento activo.

DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LA INTERVENCIÓN

Diagnóstico previo

Más allá de la actuación dentro de la empresa el envejecimiento saludable supone fomentar la participación activa de las personas de edad avanzada en la sociedad, antes y después de la jubilación.

Actividades incluidas

Promover que el colectivo de edad avanzada sea activo y comprometido a nivel laboral y social.

Promover que los trabajadores de edad avanzada participen en el trabajo voluntario.

Favorecer que este colectivo adopte una posición más saludable ante la jubilación.

Apoyar el cometido de las ONG.

Facilitar la cooperación y la coordinación entre las ONG.

Efecto del programa

Mejora de la imagen corporativa de la empresa.

Se generan efectos positivos en los trabajadores de edad avanzada cuando participan como voluntarios en sus comunidades, entre ellos puede darse:

- Los voluntarios pueden tener un sentimiento de satisfacción y realización personal por su labor altruista.
- Se incrementa el orgullo del empleado de pertenencia y compromiso con la empresa.
- Los voluntarios pueden recibir un estímulo social por la interacción con los destinatarios de los servicios de voluntariado.

Lecciones aprendidas

La empresa puede no percibir la utilidad del programa para sus trabajadores.

La participación activa en la comunidad mediante el voluntariado, aún después de la jubilación, aumenta el grado de confianza y autonomía en el voluntario.

Medidas implementadas para mejorar las condiciones del puesto de trabajo

- Organización del trabajo: Los programas de voluntariado corporativo requieren de un adecuado análisis, diseño, implantación, evaluación y seguimiento, como cualquier otro proyecto que afronte una empresa.
- Formación y trabajadores mayores: Al tratarse de un voluntariado profesional y técnico, a través del cual los empleados emplean sus conocimientos y habilidades profesionales para ayudar a las ONG, no es necesario formación previa para implicarse en una acción de voluntaria-

do, pero podría ser necesaria formación sobre trabajo en equipo.

- Transición a la jubilación: El propio programa de voluntariado corporativo proporciona la actividad necesaria para un envejecimiento saludable tanto durante la última etapa laboral como en la posterior jubilación.

Observaciones de interés

Este colectivo considera que el servicio a la comunidad, la autorrealización personal, etc., son aspectos psicológico-sociales del trabajo tan importantes como su función económica.

Una actuación empresarial para generar beneficios sociales es el voluntariado corporativo, que debe encontrarse alineado con los valores de la empresa, para lograr ventajas para los tres agentes implicados: el colectivo beneficiario, la empresa y sus trabajadores voluntarios.

Es de especial interés, hacer hincapié en el nivel de sensibilización de la plantilla en este tema, ya que determina la participación en este tipo de programas, ya que se trata de una actuación voluntaria.

Ejemplo 4



Se expone el caso de Bankia.

IDENTIFICACIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

Título

Asociación de empleados prejubilados, jubilados y pensionistas de Bankia.

Tipo de intervención

Conciliación familiar- Bienestar emocional.

Objetivos:

- Fomentar, basándose en los principios de colaboración y convivencia, las relaciones de amistad entre los asociados.
- Mantenerse socialmente activos.

DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LA INTERVENCIÓN

Diagnóstico previo

Una de las actuaciones de la empresa para lograr un envejecimiento saludable de su plantilla, es la de fomentar la participación activa de su personal de edad avanzada en la sociedad, antes y después de la jubilación.

Actividades incluidas

Promover que el personal de edad avanzada sea activo y comprometido a nivel social, participando en el trabajo voluntario.

Promover la participación en actividades culturales y de ocio.

Facilitar su adaptación al medio digital. "Transformación Digital" mediante cursos y charlas.

Efecto del programa

- Una mejora de la imagen corporativa de la empresa.
- Un incremento en el compromiso de la plantilla con la empresa y en su orgullo de pertenencia a la misma.
- Los miembros de la asociación se sienten activos y unidos a través del mismo colectivo, disfrutan de un sentimiento

de satisfacción y realización personal por su labor y por sentirse productivos.

Lecciones aprendidas

Los miembros de la asociación experimentan un aumento del grado de confianza y autonomía al participar activamente en la comunidad.

Medidas implementadas para mejorar las condiciones del puesto de trabajo

Transición a la jubilación: la asociación pone a disposición de la asociación las actividades necesarias para que logren un envejecimiento saludable en la etapa posterior a la jubilación.

Observaciones de interés

Es de especial interés, que durante este periodo, y sobre todo al principio, se apoye al interesado para evitar la sensación de desubicación y ruptura.

Recomendación de AESPLA



Como criterio consolidado entre las empresas asociadas a AESPLA, se presenta la siguiente ficha:

IDENTIFICACIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

Título

Medidas de organización del trabajo

Tipo de intervención

Gestión de estrés

Objetivos:

Diseñar las tareas de acuerdo con las necesidades y capacidades de los trabajadores de edad avanzada para mantener su capacidad de trabajo y productividad.

Incorporar la gestión de la edad en el modelo de gestión de la organización.

DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LA INTERVENCIÓN

Diagnóstico previo

La mayoría de los trabajadores de edad avanzada disfrutan de buena salud y de una capacidad física y psíquica adecuada; pero aproximadamente el 30 % del colectivo de edad avanzada precisa de una adecuación de las condiciones en el trabajo, para prevenir daños a la salud.

Actividades incluidas

Flexibilidad de la jornada:

- Jornada y empleo flexibles (posibilidades de empleo a tiempo parcial, horarios flexibles, etc.).
- Posibilidad de que los colectivos de edad avanzada puedan organizar el tiempo de trabajo a su conveniencia.

Variedad en las tareas, pausas a requerimiento propio, ritmo adecuado, autonomía y control, turnos rotatorios, etc.

Rotación y diversidad de la tarea:

- Política de rotación de puestos.
- Fomentar los equipos de trabajo de edad mixta.

Efecto del programa

El incluir la edad en la gestión de las organizaciones genera que las personas se mantengan motivadas y productivas

Lecciones aprendidas

Los déficits de los trabajadores de edad avanzada se manifiestan bajo unas inadecuadas condiciones de trabajo, por un entorno desfavorable o por la falta de ayuda. Por lo que, hay que evitar estas situaciones críticas que consumen en exceso sus capacidades funcionales o que no les permiten disponer del tiempo necesario para su recuperación.

Medidas implementadas para mejorar las condiciones del puesto de trabajo

- Carga física:
 - o Identificar los puestos de trabajo que sean susceptibles de necesitar una adaptación en función de la edad.
 - o Analizar dichos puestos y las posibles acciones que permitan una adaptación de los mismos más eficaz.
- Organización del trabajo:
 - ◇ Para la adaptación de las condiciones de trabajo:
 - ◇ Reducir las exigencias físicas o psicosociales de las tareas: por ejemplo con menor número de levantamientos de cargas o cargas más ligeras, o con menos reuniones.
 - ◇ Adaptar el tiempo de trabajo: horario flexible o más tiempos de descanso.
 - ◇ Aumentar el control del trabajador sobre las tareas: que pueda alterar la secuencia de las tareas o su ritmo.

- ◇ Proporcionar ayudas técnicas.
- ◇ Como última opción, reasignación del trabajador a otro puesto de trabajo.

Observaciones de interés

El mantenimiento de la capacidad de trabajo del colectivo de edad avanzada se logra con condiciones laborales adaptadas a la edad, con flexibilidad en la jornada laboral, con formación apropiada a la edad y, como conclusión, con medidas de gestión de la edad.

Una forma de mejorar las condiciones laborales a este colectivo es otorgarles un mayor control sobre su puesto de trabajo, adaptando los procesos de trabajo a sus habilidades y limitaciones, por ejemplo, proporcionando mayor autonomía para gestionar tareas o tiempos de trabajo (jornadas laborales más cortas o una mayor libertad para fijar los ritmos de trabajo). Igualmente, se debe adecuar el puesto de trabajo al tipo o nivel de cambios producidos por la edad en las capacidades y habilidades del trabajador.

Es de especial interés, tener en cuenta que la velocidad de los cambios en los procesos productivos va en contra de los trabajadores de edad avanzada.

5. Promoción de la salud y el bienestar.

¿Qué es?

La OMS define salud como un estado completo de bienestar físico, mental y social, por lo que la promoción de la salud en las empresas debe presentar este enfoque holístico de la persona.

La promoción de la salud y el bienestar debe pasar por: concienciar y promover hábitos de vida saludable, prevenir o retardar la aparición de enfermedades o restricciones en la capa-

cidad funcional y gestionar adecuadamente las enfermedades crónicas y el estrés.

La mayoría de las empresas que desarrollan programas específicos para la promoción de la salud se centran en:

- Intervenciones para la vigilancia de la salud con revisiones más amplias para las personas de mayor edad y los que desarrollan tareas con mayor demanda física y/o mental.
- Programas de alimentación saludable que incluyan desde dietas hasta formación en la compra y selección de productos.
- Campañas y formación para la eliminación o reducción del consumo de alcohol y tabaco.
- Programas de actividad física que incluyen desde ejercicio físico organizado a la sensibilización de la actividad física incluida en las actividades de la vida diaria, como ir caminando al trabajo o estirar en el puesto de trabajo.
- Programas de manteniendo mental y estrategias de reducción del estrés.

¿Qué beneficios se pueden obtener?

Mantener y potenciar los hábitos saludables en las tres áreas (física, psicológica y social) contribuye a:

- La prevención de enfermedades cuya incidencia se incrementa con la edad y con la acumulación de esfuerzos físicos y mentales en los trabajadores con mayor antigüedad. Por ejemplo: problemas degenerativos, prevención de la obesidad o enfermedades circulatorias.
- La incorporación de personas trabajadores tras procesos de baja laboral.

- Mayor satisfacción individual y colectiva

¿Qué pasos hay que seguir para conseguir una buena intervención?

- Lograr que las personas sean conscientes de su salud y los beneficios de mejorarla.
- Concienciar de las ventajas de los hábitos saludables para el envejecimiento activo y saludable mediante campañas informativas.
- Facilitar espacios en la empresa para poner en práctica los hábitos saludables: por ejemplo, comedores con equipamiento adecuado o espacios para la actividad física y el descanso.
- Realizar programas formativos específicos de las áreas de intervención.

¿Qué estereotipos existen y qué barreras nos podemos encontrar?

Muchos de los estereotipos que se asocian al proceso de envejecer están relacionados con la salud, con la falta de capacidad de aprendizaje y con la resistencia al cambio. Sin embargo hay que recordar que:

- Envejecer no es sinónimo de enfermar.
- La edad cronológica no es causa de dependencia funcional.
- El proceso de envejecimiento no implica ni una resistencia a cambiar el estilo de vida ni la incapacidad para aprender ni la inflexibilidad ante situaciones que mejoran la calidad de vida.

Ejemplo de intervención: una buena práctica real.

Ejemplo 1



Prácticamente todas las empresas asociadas a AESPLA desarrollan las actividades incluidas en la ficha. Entre ellas se expone el caso de BBVA.

IDENTIFICACIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

Título

Modelo de Buena Práctica empresarial en Promoción de la salud en el trabajo.

Tipo de intervención

Programa integrado de vida saludable.

Objetivos:

- Cuidar de todos los trabajadores, con una mayor vigilancia de la salud a partir de los 50 años, con el objetivo de mejorar su salud y calidad de vida.
- Crear un entorno saludable y seguro.
- Contribuir a mayor satisfacción del trabajador, y por tanto motivación en el desarrollo de su actividad.
- Colaboración con el Sistema Público de Salud.

Localización de la intervención

España

Perfil Participantes

Todos los trabajadores de la empresa.

Duración

Fecha inicio: 2010

DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LA INTERVENCIÓN

Diagnóstico previo

Desde Laboral de BBVA ha sido siempre una prioridad presentar las claves a los trabajadores de todas las edades para llevar una vida saludable y prevenir patologías. Asimismo, somos conscientes de la importancia del envejecimiento de la población activa, por ello, procuramos cuidar de nuestros trabajadores con la ayuda de un Programa de promoción de la salud integral de Salud Laboral con especial vigilancia y atención a las personas de mayor edad.

Actividades incluidas

Este Programa de Promoción de la salud incluye:

1. Campañas (alimentación saludable, prevención de diabetes del adulto, prevención de patología cardiovascular (con especial intervención en los factores de riesgo), campaña deshabituación del tabaco, promoción del ejercicio físico, prevención de patología músculo-esquelética, campañas oftalmológicas, seguridad vial, prevención de anemia y patología tiroidea (incidencia acentuada con la edad).

Asimismo, se realizan campañas de prevención de cáncer de colon en mayores de 50 años (con determinación de SOH mediante método inmunológico), prevención de cáncer de próstata (con determinación analítica del Antígeno Prostático específico, PSA, a los mayores de 50 años), prevención del cáncer de cérvix, cáncer de mama, cáncer de piel.

También se lleva a cabo intervención a través del plano

de Gestión emocional, con la aplicación de test específicos que orientan y ayudan en el diagnóstico específico de determinadas patologías.

Del mismo modo, se efectúa campaña de vacunación antigripal a los trabajadores, especialmente dirigida a mayores de 60 años y personal con patologías de riesgo de riesgo).

2. Examen de salud periódico, con periodicidad anual para los mayores de 50 años, incluyendo en función de la edad, campañas específicas preventivas.
3. Portal de Salud Laboral: Plataforma de comunicación, información e interacción con los trabajadores en esta materia, con el objeto de mejorar la calidad de vida, fomentar hábitos de vida saludable y prevenir patologías. Además, se han desarrollado web-sites específicas, relacionadas a continuación.
 - a. Websites específicas:
 - i. Salud cardio-cerebro-vascular: se ofrece amplia información sobre patología cardiológica y cerebro-vascular. Se dan las claves sobre la prevención de los factores de riesgo y como controlarlos. Asimismo, se incluyen los signos de alarma del ictus y amplia información sobre la actuación ante cualquier patología de este tipo.
 - ii. Alimentación saludable: damos las claves sobre los alimentos saludables que debemos incluir en nuestra dieta.
 - iii. Ejercicio físico: promovemos el ejercicio físico y establecemos las recomendaciones para llevarlo a cabo de forma saludable.
 - iv. Prevención de la diabetes: informamos sobre esta enfermedad y como prevenirla. Además, el traba-

jador puede cumplimentar test específico y enviarlo a través de la plataforma donde un facultativo le dará las recomendaciones específicas a su estado de salud.

- v. Deshabituación tabáquica: ayudamos a los trabajadores a abandonar el tabaco con la ayuda de los profesionales sanitarios.
- vi. Gestión emocional: incluyen conferencias de expertos en esta materia para que los trabajadores tengan disponible esta práctica.
- vii. Salud visual: se ofrece información clínica sobre diferentes patologías que pueden afectar a mayor edad como la degeneración macular, cataratas, glaucoma, presbicia...
- viii. Higiene del Sueño: se dan las claves sobre los buenos hábitos para mantener una higiene del sueño.

4. Conferencias online sobre temas clínicos de interés.

5. Cursos online y App sobre prevención cardiovascular.

Efecto del programa

Con la ayuda de los resultados de nuestros exámenes de salud podemos hacernos una idea del buen funcionamiento de este programa.

La bioquímica de las analíticas ha mejorado a lo largo de los años. La presión arterial que suele aumentar con la edad, en la mayoría de nuestros trabajadores se encuentra dentro de rangos normales, mejorando así también el IMC de los mismos con los años y descendiendo el riesgo cardiovascular en nuestra población.

Asimismo, con las campañas preventivas del cáncer se han detectado patologías en fase precoz.

Encontramos así, beneficios que hacen que aunque aumente el envejecimiento activo, en nuestra población nuestros trabajadores envejezcan con la mejor salud y la mayor calidad de vida.

Con ello, contribuimos a crear un entorno saludable con mejor clima en la Entidad y mejor imagen Corporativa de nuestra Entidad.

Lecciones aprendidas

Somos conscientes del hecho del aumento del envejecimiento activo, por ello nuestro esfuerzo está dirigido en realizar una vigilancia de la salud, campañas preventivas y ofrecer información sanitaria de interés para que nuestros trabajadores mantengan hábitos de vida saludable, con objeto de que el envejecimiento fisiológico impacte lo menos posible en la salud.

Observaciones de interés

Es importante destacar la implementación y desarrollo tanto del Portal de Salud Laboral como de web-sites específicas para la divulgación de la promoción de la salud. Mediante esta herramienta ponemos a disposición de todos los trabajadores información relevante en materia de salud laboral y prevención de riesgos laborales.

Es de especial interés, realizar un esfuerzo en comunicar e informar de las campañas preventivas de salud, para incrementar al máximo la participación de los trabajadores y así minimizar los efectos de la voluntariedad legislativa del examen de salud.

Ejemplo 2



Prácticamente todas las empresas asociadas a AESPLA desarrollan las actividades incluidas en la ficha.

Cabe destacar a Cemex, Correos, FCC, Indra y REPSOL. Entre ellas se expone el caso de Cemex.

IDENTIFICACIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

Título

Pruebas específicas adicionales al examen de salud anual.

Tipo de intervención

Salud.

Objetivos:

- Detección precoz de cáncer de próstata: medición PSA.
- Detección precoz de cáncer de colon: prueba de sangre oculta en heces (SOH).
- Detección de posibles patologías cardíacas: electrocardiograma.
- Otras pruebas dentro de la vigilancia de la salud individual: Se mide la hemoglobina glicosilada, las fracciones de riesgo del colesterol y el antígeno carcinoembrionario CEA.

Localización de la intervención

Todos los trabajadores de la empresa, de acuerdo a su género y edad.

Perfil Participantes

El caso de una empresa industrial:

- Porcentaje trabajadores mayores: 28,8%.
- Porcentaje trabajadores mayores por género: 7,6% mujeres y 92,4% hombres.

Duración

Tipo de trabajo: Diferentes posiciones, desde personal administrativo pasando por operadores de campo.

Fecha inicio: reconocimientos laborales con periodicidad anual.

DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LA INTERVENCIÓN

Diagnóstico previo

Teniendo en cuenta la alta edad media de la plantilla de las empresas, se han llevado a cabo medidas específicas de vigilancia de la salud. Se trata de consultas médicas, pruebas y campañas de concienciación, principalmente enfocadas a reducir el riesgo cardiovascular y a la detección precoz del cáncer de colon y de próstata, especialmente pensadas para los colectivos de mayor edad, al presentar mayor vulnerabilidad y riesgo ante estas patologías.

Actividades incluidas

- Vigilancia de la salud específica a mayores de 50 años, tanto individual como colectiva, de forma voluntaria.
- Evaluación de la población en riesgo (varones mayores de 50 años y con antecedentes familiares).

El caso de una empresa: Ayuda a prevenir el cáncer de

próstata, mediante un protocolo en los reconocimientos médicos de empleados de más de 45 años de nueve países (España, Argelia, Venezuela, Perú, Bolivia, Colombia, Ecuador, Brasil y Portugal).

- Evaluación de riesgos (prueba incluida en protocolos de conducción, trabajos en altura y espacios confinados, entre otros).
- Entrevista personal.

Efecto del programa

- Ayuda en la detección precoz del cáncer de próstata, de colon y de patologías cardíacas.

El caso de una empresa: Del total de pruebas de detección precoz de cáncer de colon, un 10% resultaron positivas, siendo estas personas derivadas a su especialista en Medicina Digestiva y siendo objeto de un seguimiento posterior.

- Facilita al trabajador la realización de la prueba de manera eficaz y cómoda.
- Mejora del bienestar personal.
- Disminución del absentismo. Acorta tiempos de absentismo ya que anticipa el acceso a tratamientos específicos según la patología detectada precoz (es decir, antes de que la enfermedad sea evidente clínicamente).
- Anticipa el acceso a tratamientos más específicos según el caso de forma precoz (es decir, antes de que la enfermedad sea sintomática).

Lecciones aprendidas

Es necesario hacer campañas más fuertes para crear conciencia entre la población y la importancia de la realización de

estos estudios preventivos.

Una buena vigilancia de la salud, aún sin tratarse de puestos de especial riesgo, resulta importante para detectar posibles patologías entre el personal de más edad.

Observaciones de interés

Acceso a tratamiento médico adecuado de forma precoz (antes de que aparezcan más síntomas) en los casos sospechosos o límite.

Es de especial interés, sensibilizar contra la renuncia voluntaria a hacerse el reconocimiento laboral periódico ordinario.

Ejemplo 3



Prácticamente todas las empresas asociadas a AESPLA desarrollan las actividades incluidas en

la ficha. Entre ellas se expone el caso de Endesa.

IDENTIFICACIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

Título

Campañas para trabajadores mayores de 50 años de detección precoz de tipos de cáncer más frecuentes.

Tipo de intervención

- Detección precoz de cáncer de próstata mediante la determinación de antígeno prostático en sangre.
- Detección precoz de cáncer de colon mediante la realización de prueba de sangre oculta en heces.
- Detección precoz de cáncer de cérvix y mama mediante examen ginecológico y mamografía.

Objetivos:

Prevención secundaria (diagnóstico y tratamiento precoz).

Localización de la intervención

En todos los centros de trabajo de Endesa.

Perfil Participantes

Trabajadores mayores de 50 años.

Pruebas a Hombres para la detección precoz de cáncer de próstata y de colón.

Pruebas a Mujeres para la identificación precoz de cáncer de cérvix y mama y de colón.

Duración

Vigente

DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LA INTERVENCIÓN

Diagnóstico previo

Siendo la tipología de cáncer más frecuentes y de más fácil diagnóstico precoz, se acordó la realización de dichas pruebas específicas en el examen de salud de los trabajadores.

Actividades incluidas

Pruebas específicas de Screening, adicionales al examen de salud. Información preventiva. En el caso de resultado positivo de las pruebas, orientación a los trabajadores para que acudan a su médico de familia para un seguimiento posterior.

Efecto del programa

- Detección precoz de tipologías de cáncer más frecuentes en la población de mayores de 50 años, contribuyendo a

su tratamiento en etapas iniciales de la enfermedad.

- Concienciación sobre la importancia de realizarse dichas pruebas.
- Reducción de absentismo.

Lecciones aprendidas

El efecto beneficioso tanto para los trabajadores (minimizar miedos, comodidad y rapidez en la realización de las pruebas, tratamiento médico precoz), como para la empresa (relación coste/beneficio).

Observaciones de interés

Es de especial interés, solventar los problemas asociados al “temor” que despierta la palabra “cáncer” en algunos trabajadores.



Igualmente, entre ellas se expone el caso de Adif.

IDENTIFICACIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

Título

Campañas de detección precoz de tipos de cáncer más frecuentes y otras patologías asociadas a la edad. Campañas de vacunación.

Tipo de intervención

- Campaña cada dos años de prevención del cáncer de próstata
- Campaña cada dos años de prevención del cáncer de colo-rectal

- Campaña cada dos años de prevención de la osteoporosis
- Campaña cada dos años de Salud ginecológica
- Campaña cada dos años de Salud ocular
- Campaña anual de prevención del riesgo cardiovascular
- Campaña de vacunación antigripal
- Vacunación contra el tétanos y la difteria
- Vacunación contra la Hepatitis B

Objetivos:

Prevención secundaria (diagnóstico y tratamiento precoz).

Localización de la intervención

Las campañas preventivas que se realizan cada dos años son a través de servicios contratados. El resto de las acciones de promoción de la salud se realizan en los Gabinetes Sanitarios propios.

DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LA INTERVENCIÓN

Diagnóstico previo

Las tipologías de cáncer son las más frecuentes y de más fácil diagnóstico precoz. La prevención de la osteoporosis, salud ocular y prevención de riesgo cardiovascular, pueden detectar patologías asociadas a la edad. Las campañas son a solicitud.

Actividades incluidas

Pruebas específicas de Screening. En el caso de resultado positivo de las pruebas, orientación a los trabajadores para que acudan a su médico de familia para un seguimiento posterior.

Observaciones de interés

Son campañas bien acogidas con buenos índices de participación.

Ejemplo 4



Se expone el caso de ANAV (sector generación de energía).

IDENTIFICACIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

Título

Conciliación personal Turno Cerrado

Tipo de intervención

Conciliación familiar.

Ejercicio físico.

Alimentación.

Objetivos:

Conciliar condiciones y aptitudes en trabajadores en régimen de turno cerrado.

Perfil Participantes

Porcentaje trabajadores mayores: 30%.

Tipo de trabajo 1: personal Sala Control.

Porcentaje trabajadores mayores por género: 95% Hombres.

Tipo de trabajo 2: personal Auxiliar de Operación Porcentaje trabajadores mayores por género: 100% Hombres.

Duración

Fecha inicio: 01/01/2015

DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LA INTERVENCIÓN

Diagnóstico previo

Descripción: Necesidad de mantener al personal en las mejores condiciones psicofísicas de cara a afrontar los retos de la operación en plenitud.

Actividades incluidas

Formación en hábitos saludables en cuanto a alimentación y sueño.

Programa voluntario de salida del turno cerrado tras 25 años en él con recolocación en puestos de jornada continuada con flexibilidad.

Efecto del programa

Satisfacción del personal.

Mejora bienestar y estado salud global.

Buenos ratios absentismo.

Lecciones aprendidas

Tipo de trabajo 1: Obligación de comunicar la voluntad de la salida del turno con 4 años antelación.

Tipo de trabajo 2: Obligación de comunicar la voluntad de la salida del turno con 2 años antelación.

Observaciones de interés

Derecho de salida y jubilación recogido en Convenio Colectivo.

Es de especial interés, facilitar el acceso a la concesión de las solicitudes, superando la complejidad de su sustitución (formativamente sobre todo).

ESTUDIO DEL CASO PRIMERO

Empresa

ANAV

Puesto tipo e imagen del puesto tipo

Operador Sala Control

Operar desde Sala de Control los sistemas de la Central en todos sus modos.

Maniobras necesarias para la colocación de descargos para operaciones de mantenimiento.

Control estado de la planta en todo momento.

Gestión y respuesta de alarmas.

Realización Pruebas Vigilancia.

Mantenimiento del Libro de Operación actualizado.

Edad/Género

55 años/Hombre

Experiencia 25 años

Demandas del puesto de trabajo

- Aspectos organizativos: Turnos rotativos (Mañana, Tarde, Noche, Formación, Retén y Descanso).
- Demandas ergonómicas: Uso PVD.

- Demandas psicosociales: Elevada atención a los detalles, a la detección y resolución de problemas y a una elevada estandarización de procedimientos y procesos.
- El puesto requiere alto nivel de concentración.

ESTUDIO DEL CASO SEGUNDO

Empresa

ANAV

Puesto tipo e imagen del puesto tipo

Auxiliar Operación

Edad/Género

55 años/Hombre

Experiencia 25 años

Demandas del puesto de trabajo

- Tareas:
 - ◇ Rondas por la instalación revisando parámetros relevantes para la operación de las plantas, identificando deficiencias o incidencias durante el turno.
 - ◇ Colocación descargos para intervenciones de Mantenimiento.
 - ◇ Atención a descargas de productos Químicos.
 - ◇ Aspectos organizativos: Turnos rotativos (Mañana, Tarde, Noche, Formación, Retén y Descanso).
- Demandas ergonómicas:
 - ◇ Bipedestación frecuente recorriendo largas distancias

durante la jornada.

- ◊ Manipulación cargas de manera puntual (poco frecuente) menores de 25 kg.
- Demandas psicosociales:
 - ◊ Elevada atención a los detalles, a la detección de problemas y a una elevada estandarización de procedimientos y procesos.
 - ◊ Salida turno cerrado voluntario tras 25 años.

Medidas implementadas para mejorar las condiciones del puesto de trabajo

- Promoción de salud y trabajadores mayores:
 - ◊ Formación en hábitos saludables para afrontar la turnicidad, tanto alimenticios como de sueño.
 - ◊ Acuerdos con instalaciones deportivas (piscinas, gimnasios, etc.) para fomentar hábitos de práctica deportiva.

Ejemplo 5



Prácticamente todas las empresas asociadas a AESPLA desarrollan las actividades incluidas en la ficha. Entre ellas se expone el caso de ALCOA.

IDENTIFICACIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

Título

Programa de ayuda al empleado.

Tipo de intervención

El Programa de Ayuda al empleado establece la necesidad de llevar a cabo evaluaciones periódicas de necesidades de ayuda al empleado y familia, con la intención de identificar los campos de actuación en el marco de las ayudas sociales, familiares y psicológicas.

Objetivos:

Ayuda al empleado y a su familia para mejorar su bien estar.

Localización de la intervención

Todos los empleados de la empresa, con atención a nuestros pensionistas.

Perfil Participantes

- Porcentaje trabajadores: 33%.
- Porcentaje trabajadores mayores por género: 98% hombres y 2% mujeres.
- Tipo de trabajo: Personal con perfil de producción.

Duración

Fecha inicio:01/01/1992

DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LA INTERVENCIÓN

Diagnóstico previo

Las potenciales necesidades son identificadas a través de la colaboración y comunicación entre el Servicio Médico, el departamento de Recursos Humanos y los informes del profesional dedicado al Trabajo Social.

Se extraen conclusiones a partir de los datos generados por:

- Asistencia personal y sociofamiliar al trabajador, derivada de intervenciones a petición del propio empleado y familia, así como de las intervenciones realizadas a voluntad de los responsables de implementación del Programa de Ayuda al Empleado.
- Conclusiones de la Vigilancia de la Salud, que puedan identificar problemas susceptibles de ser abordados desde el marco del programa de ayuda al empleado.
- Interacción y demandas de atención por parte del empleado a los distintos estamentos que entran en contacto con el plano social del empleado (departamento de Recursos Humanos).

Actividades incluidas

Tras el análisis de las intervenciones realizadas se hace necesario agrupar dichas intervenciones en los siguientes campos:

Atención al trabajador:

La problemática personal y sociofamiliar son las que con más frecuencia se presentan dentro de la variedad de intervenciones que se llevan a cabo:

- Personales: Soledad, inseguridad, desajustes...
- Sociofamiliares: Problemas de convivencia, separaciones, problemas escolares y psicológicos de los hijos, fallecimientos, desajustes económicos...

El abordaje de las situaciones encontradas va encaminado a desarrollar las capacidades personales del individuo y del entorno familiar si lo hubiese. Para llevar a cabo la intervención utilizamos los recursos de la propia empresa y de los Servicios Sociales, ya sean públicos o privados.

Atención al pensionista:

Son atendidos personalmente en su domicilio. Los problemas que plantean son diversos y los que encontramos con más frecuencia son:

- Ingresos en centros geriátricos.
- Dificultades personales.
- Problemas familiares.
- Trámites legales.
- Ayuda domiciliaria.

A estos casos se responde con los recursos del propio individuo y con los comunitarios en caso de que se puedan obtener, ya que el mayor obstáculo lo representan los ingresos económicos, pues nuestros trabajadores tienen pensiones superiores a las que reciben otros colectivos, por lo que superan los límites que se fijan para disfrutar los Servicios Sociales de la Administración; teniendo que acudir a los privados, que en muchos casos producen graves desajustes económicos.

Atención familiar:

- Atención a los hijos minusválidos en aspectos tanto económicos como escolares, laborales y sociales.
- Atención a las viudas, generalmente facilitando la tramitación de pensiones y ayudando en la adaptación a la nueva situación.

Coordinación con otros servicios sociales:

Se mantienen contactos con instituciones tanto públicas como privadas y se estudian las posibilidades de obtención de prestaciones, así como los requisitos requeridos para la consecución de recursos sociales.

Efecto del programa

- Mejorar índices de salud.
- Aumento de la satisfacción laboral.
- Mejora en el estado físico y mental.
- Mejorar el bien estar familiar del trabajador.

Lecciones aprendidas

Tras el análisis de las acciones llevadas a cabo, así como el estudio de la estadística de acciones enmarcadas en el EAP en el último periodo se identifican oportunidades de intervención y necesidades que corresponden a las siguientes áreas:

- Apoyo en dificultades de convivencia.
- Seguimiento y orientación familiar.

Observaciones de interés

Este programa es muy apreciado por los empleados, así como por el resto de estamentos de la empresa.

Es de especial interés, superar los casos en los que personas que atraviesan un mal momento personal o familiar sean reacias a dar el primer paso y solicitar ayuda.

Ejemplo 6



Algunas empresas asociadas a AES-PLA desarrollan las actividades incluidas en la ficha. Cabe destacar a Cemex y REPSOL. Entre ellas se expone el caso de CEMEX.

IDENTIFICACIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

Título

Sala WELLNESS

Tipo de intervención

Gestión de estrés

Conciliación familiar

Ejercicio físico

Objetivos:

Dentro de los lineamientos globales de la compañía, en temas de salud y siendo una necesidad de la organización que nuestros empleados sean cada vez más sanos, nace la necesidad de crear conciencia y facilitar a los trabajadores el poder realizar actividades deportivas que en ocasiones se dejan de lado por la falta de tiempo.

Localización de la intervención

Oficinas Corporativas de Madrid

Perfil Participantes

Porcentaje trabajadores mayores: 21%.

Porcentaje trabajadores mayores por género: 40% mujeres y 60% hombres.

Tipo de trabajo: Personal con perfil administrativo.

Duración

Fecha inicio:01/09/2017

DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LA INTERVENCIÓN

Diagnóstico previo

Descripción: Encuestas de satisfacción, estado de salud objetivo y percibido.

Comunicado por parte de los trabajadores.

Actividades incluidas

Encuestas para ver la necesidad de los empleados.

Actividades elegidas por ellos.

Entrenadores con amplia experiencia.

Habilitar sala para poder realizar las actividades.

Cofinanciar las actividades para que aumentar el número de adheridos a las actividades.

Por ejemplo, REPSOL tiene un gimnasio en su sede central.

Efecto del programa

- Mejorar índices de salud.
- Aumento de la satisfacción laboral.
- Mejora en el estado físico y mental.
- Disminución de molestias osteo-musculares

Lecciones aprendidas

Deben ser actividades elegidas por ellos para que la participación sea alta y acompañarlo de una buena campaña de comunicación.

Observaciones de interés

Es necesario mejoras en las áreas de vestuario y duchas para poder llegar a más trabajadores, así como ampliar el espacio de la sala.

Es de especial interés:

- Disponer de un espacio para poder realizar las actividades, un número mínimo de empleados y un proveedor que dé el servicio.
- Realizar una campaña de difusión con ayuda de RRHH y comunicación para implementarlo.

Ejemplo 7



Algunas empresas asociadas a AES-PLA desarrollan las actividades incluidas en la ficha. Cabe destacar a Cemex y REPSOL. Entre ellas se expone el caso de CEMEX.

IDENTIFICACIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

Título

Fisioterapeuta en el trabajo.

Tipo de intervención

Gestión de estrés.

Conciliación familiar.

Objetivos:

El objetivo es tener trabajadores con menos molestias musculoesqueléticas y prevenir lesiones mayores que les puedan incapacitar.

Localización de la intervención

Oficinas Corporativas Madrid (OCC Madrid).

Perfil Participantes

Porcentaje trabajadores mayores: 21%.

Porcentaje trabajadores mayores por género: 60% hombres y un 40% mujeres.

Tipo de trabajo: Personal administrativo de OCC.

Duración

Es una iniciativa que está vigente desde su inicio en 2016.

DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LA INTERVENCIÓN

Diagnóstico previo

Descripción: Se hizo estudio de las causas que más bajas causan al año y se vio que el mayor porcentaje es de lesiones musculoesqueléticas.

Actividades incluidas

- Equipo de fisioterapeutas con amplia experiencia profesional. Por ejemplo, REPSOL dispone de servicio de fisioterapia en su sede en Madrid.
- Campañas de comunicación para llegar a todos los trabajadores.

- Espacio habilitado para las sesiones agendadas.

Efecto del programa

- Disminución de molestias osteomusculares.
- Mejora en el estado físico y mental. Aumento de la satisfacción laboral.
- Solución de procesos en tiempos más cortos.
- Menor absentismo con respecto a otras ubicaciones

Lecciones aprendidas

Servicio de gran impacto entre los trabajadores por la comodidad de no tener que desplazarse. Disminución en OOC de lesiones músculo-esqueléticas.

Observaciones de interés

Sería bueno que esta buena práctica se replicara en cada una de las ubicaciones de la compañía.

Es de especial interés, planificar con el suficiente tiempo el servicio, para lograr un alto grado de disponibilidad del servicio, ya que no trabajan en exclusiva con nosotros y se desplazan por un servicio mínimo de 1 hora.

Ejemplo 8



Prácticamente todas las empresas asociadas a AESPLA desarrollan las actividades incluidas en la ficha. Entre ellas se expone el caso de ALCOA.

IDENTIFICACIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

Título

Programa de mejoras dietéticas y musculoesqueléticas.

Tipo de intervención

Este programa está enfocado a mejorar los hábitos alimenticios de los empleados, fomentar la práctica deportiva, reducción de los riesgos ergonómicos en la compañía, mejora de la formación y concienciación ergonómica.

Objetivos:

Disminuir la tasa de sobrepeso y el absentismo por trastornos musculoesqueléticos.

Localización de la intervención

Todos los empleados de la empresa, pero el programa se amplía a los mayores de 50 años, con seguimientos específicos en función de ciertos parámetros.

Perfil Participantes

- Porcentaje trabajadores: 37%.
- Porcentaje trabajadores por género: 90% hombres y 10% mujeres.
- Tipo de trabajo: Personal con perfil producción y administrativo.

Duración

Fecha inicio:01/01/2006

DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LA INTERVENCIÓN

Diagnóstico previo

Pese al rejuvenecimiento de la plantilla nuestros estudios epidemiológicos detectaron dos problemas importantes:

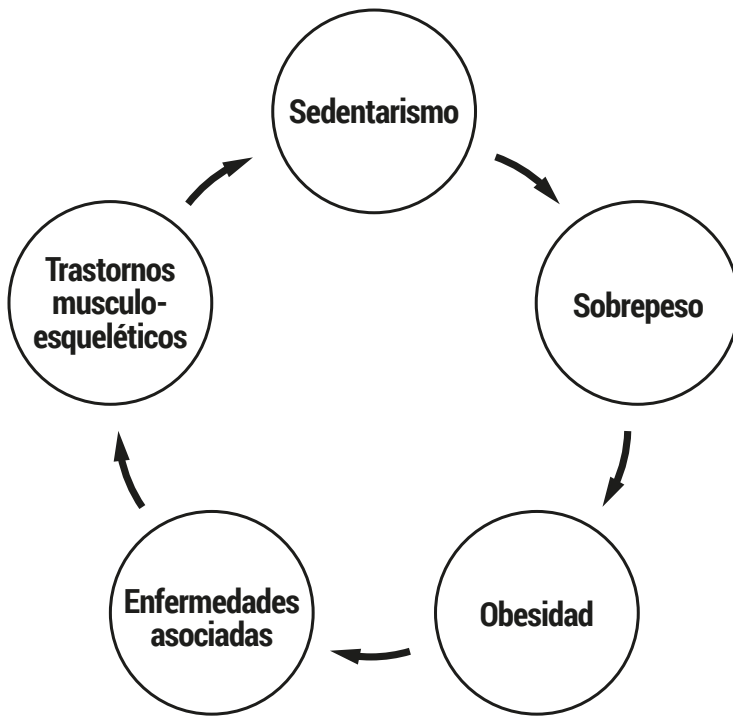
- Elevada prevalencia de SOBREPESO/OBESIDAD.
- Elevado porcentaje de TRASTORNOS MUSCULOESQUELÉTICOS (MSD) como causa de absentismo por enfermedad común.

Estos problemas causan un impacto negativo en la empresa:

- Aumento del absentismo y jornadas perdidas (mayores costes).
- Disminución de la productividad.
- Disminución de la satisfacción del personal.

Se detecta un déficit en la información, concienciación, motivación y educación de la población laboral.

Es necesario abordar el problema de forma global para conseguir resultados, actuaciones aisladas y a corto plazo tienen poca perspectiva de éxito.



Actividades incluidas

FASE 1. EDUCACIÓN PARA LA SALUD

- Durante exámenes de salud: Pautas de alimentación, información en Hipertensión, diabetes, obesidad, trastornos musculoesqueléticos.
- A través de acciones divulgativas y charlas con carácter general:
 - ◇ Desayunos cardiosaludables.
 - ◇ Corrección postural mediante ejercicio acuático.
 - ◇ Charlas nutrición y dietética.
 - ◇ Prevención de lesiones en el ejercicio físico.
 - ◇ Charlas antitabaco.
- Ante demandas de información solicitadas por los trabajadores.

- Elaboración y distribución de “Guía de consejos básicos para el cuidado musculoesquelético y dietético dentro y fuera del trabajo”.

FASE 2. INTERVENCIÓN DIRECTA

- Intervención de los profesionales sanitarios para control del peso corporal mediante:
 - ◊ Selección de potenciales candidatos.
 - ◊ Elaboración de dietas y menús personalizados por trabajador.
 - ◊ Formación específica en pautas nutricionales.
 - ◊ Formación en nutrición para trabajadores a turnos, deportistas, etc.
 - ◊ Seguimiento y monitorización biológica.
 - ◊ Corrección de desviaciones / reforzamiento positivo.

FASE 3. MANTENIMIENTO

- Una vez modificados los hábitos en lo relativo a alimentación y práctica de ejercicio físico moderado y regular.
- Entrega de pautas dietéticas de mantenimiento del peso corporal.
- Atención a dudas o posteriores demandas de información.

Efecto del programa

- Con bajo coste se consiguen objetivos importantes.
- Mejora en calidad de vida.
- Mejora en la autoestima y autorrealización del trabajador.
- Mejora Imagen corporativa.

- Aumento de eficiencia y productividad.
- Adopción de estilos de vida saludables.
- Mejora del clima laboral.
- Disminución de absentismo.
- Disminución de trastornos musculoesqueléticos (MSD).
- Disminución de enfermedades asociadas.
- Mayor compromiso del trabajador y participación activa.

Lecciones aprendidas

Este programa tuvo un bajo coste y unos beneficios cuantitativos y cualitativos importantes para la compañía.

Observaciones de interés

Este programa es muy apreciado por los empleados, así como por el resto de estamentos de la empresa. Muchos de los participantes llevaban una vida sedentaria y ahora practican actividades deportivas de forma habitual.

Ejemplo 9



Prácticamente todas las empresas asociadas a AESPLA desarrollan las actividades incluidas en la ficha. Entre ellas se expone el caso de ALCOA.

IDENTIFICACIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

Título

Programa de bienestar de la mujer.

Tipo de intervención

El programa de ayuda a la mujer tiene como objetivo concienciar a las empleadas sobre las enfermedades propias de la mujer, así como la implantación de programas de vigilancia de la salud enfocados a dichas enfermedades.

Objetivos:

Mejorar la salud y el bien estar del colectivo de mujeres en la compañía.

Localización de la intervención

Todas las empleadas de la empresa, pero el programa se incrementa con pruebas específicas a las mayores de 50 años.

Perfil Participantes

Todas las empleadas.

Duración

Fecha inicio: 01/01/2003

DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LA INTERVENCIÓN

Diagnóstico previo

Se ha realizado un completo estudio sobre edad media, perfil y el tipo de puestos de trabajo que la mujer ocupa en la compañía ya que cuando hablemos sobre los riesgos o sobre las situaciones que, a lo largo de su vida laboral, va a experimentar una mujer debemos tener en cuenta los puestos de trabajo que ocupa para así poder conocer los riesgos a los que está expuesta.

Actividades incluidas

Tras el análisis el análisis estadístico sobre la mujer en la compañía se han realizado diferentes actividades enfocadas en la prevención y detección de enfermedades:

- Sesiones de formación sobre enfermedades más típicas de la mujer, los diferentes estados fisiológicos por los que atraviesa la mujer a lo largo de su vida (embarazo, lactancia, menstruación, menopausia...).
- Programa especial de vigilancia de la salud específico para la mujer con revisiones ginecológicas.
- Programa de nutrición para combatir el sobrepeso.

Efecto del programa

- Mejorar índices de salud de las empleadas.
- Aumento de la satisfacción laboral.
- Mejorar el bien estar familiar de las empleadas.

Observaciones de interés

Este programa ha tenido una gran repercusión en el colectivo femenino de la compañía, mejorando la salud de las empleadas, así como la imagen corporativa.

Ejemplo 10

uc3m | Universidad **Carlos III** de Madrid

Se expone el caso de la Universidad Carlos III.

IDENTIFICACIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

Título

Programa de cuidado de la voz para el personal docente.

Tipo de intervención

Salud.

Objetivos:

La voz es el instrumento de trabajo fundamental para el profesorado y según el informe Patología de la Voz de la Sociedad Española de Otorrinolaringología uno de cada cuatro profesores sufre alteraciones de la voz al menos una vez durante el curso académico. El objetivo del programa es contribuir a mejorar la salud del profesorado.

Localización de la intervención

Todos el personal docente de la organización.

Duración

A lo largo del curso académico.

DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LA INTERVENCIÓN

Diagnóstico previo

Una de las principales patologías entre el personal docente se relaciona con un uso inadecuado la voz. Esta situación se hace más crítica con el incremento de edad del profesorado.

Por otro lado tradicionalmente las aulas no se han equipado con microfonía lo que, especialmente en el caso de aulas magistrales obliga a los docentes a esfuerzo que al ser continuado en el tiempo acaba afectando a su salud.

Actividades incluidas

1. Programación de cursos sobre el cuidado de la voz dentro del Plan de formación para personal docente e investigador.

Programa:

- ◇ Conceptos básicos sobre la Voz.

Nociones básicas sobre el aparato fonador (laringe, faringe, diafragma, etc.).

- ◇ Funcionamiento de la Voz.

Determinantes de la voz (longitud y grosor de las cuerdas vocales).

- ◇ Uso profesional de la voz.

- ◇ Ejercicios respiratorios:

Diafragma como músculo impulsor de la voz.

- ◇ Buenas prácticas en la utilización de la voz proyectada.

2. Instalación de equipamiento de microfonía y refuerzo sonoro en las aulas.
3. Campaña de comunicación y sensibilización: recomendaciones sobre el cuidado de la voz.

Efecto del programa

Mejora las condiciones de trabajo de los profesores y reduce los problemas médicos asociados.

Observaciones de interés

A pesar de la evidencia de la relación entre las afecciones de voz y la labor docente el profesorado no se muestra especialmente receptivo a recibir formación aunque los resultados y el nivel de satisfacción posterior son muy buenos.

6. Actuaciones transversales.

¿Qué es?

Las empresas acometen las actuaciones transversales para dar respuesta a dos retos:

- Satisfacer las demandas de los diferentes grupos de interés (trabajadores, colaboradores, clientes y sociedad en general) que implican a toda la organización o a una parte importante de la misma.
- El poder disponer de una visión integral e integradora del problema que se debe atender.

¿Qué beneficios se pueden obtener?

Mediante las actuaciones transversales las empresas garantizan el compromiso de toda la organización para trabajar en un ámbito o problema, con un enfoque alineado con la estrategia de la empresa para alcanzar unos objetivos.

Además, las actuaciones transversales, por su naturaleza multidepartamental, permiten adaptarse mejor a las exigencias del problema a tratar, debido a:

- Se configuran como un instrumento que potencia la calidad de las acciones de la organización, en particular, las generadas por los asuntos novedosos.
- Son una vía para el desarrollo de competencias comunes, así como para lograr o fortalecer una visión compartida de la organización.

¿Qué pasos hay que seguir para conseguir una buena intervención?

Para conseguir una buena intervención, sobre lo nuevo, entendido como una oportunidad de crecimiento para la empresa, hay que considerar:

- Un cuadro directivo con un alto nivel estratégico: es la alta dirección quien debe liderar globalmente las actuaciones transversales, ya que se trata de un compromiso de la organización para gestionar y alcanzar el objetivo estratégico.
- Una visión integral de los grupos de interés: la empresa debe asumir como fundamental esta estrategia, para adecuar su respuesta a la compleja demanda multidimensional de los grupos de interés.
- Una amplia y eficaz participación: el llevar a cabo las actuaciones transversales implica asumir una responsabilidad compartida de todos los miembros de la organización implicados.
- Coordinación interdepartamental: para una adecuada ejecución de las actuaciones transversales, se debe reforzar la coordinación entre los departamentos implicados en cada una de ellas, implantando vías eficaces de relación entre ellos, que generen respuestas integrales e integradoras.

Ejemplo de intervención: una buena práctica real.

Ejemplo 1



Como ejemplo de actuaciones transversales se expone el caso de Iberia.

IDENTIFICACIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

Título

El “Plan person@” pone el foco en: formación en nuevas tecnologías y herramientas, programas de salud, reconocimiento (25 años en la compañía y “Person@s Iberia del mes”), fomento

de Club de empleados y eventos intergeneracionales (Iberia en Familia), programa de desarrollo (mentoring), fomento de generación de ideas (Iberia Lab)...

Tipo de intervención

Transferencia del conocimiento y formación en nuevas tecnologías, igualdad de oportunidades, aprovechamiento del talento y networking intergeneracional.

Objetivos:

- Fomentar el intercambio de conocimientos y el trabajo en equipo entre personas de distintas generaciones dentro de la empresa para mejorar la eficacia laboral, el servicio a nuestros clientes internos y externos y por ende del clima laboral.
- Mantener el orgullo de pertenencia que las personas que forman parte de Iberia tienen y fomentarlo en las nuevas incorporaciones como herramienta de atracción y retención de talento.

Localización de la intervención

El “Plan person@” está dirigido a todas las personas que forman parte de Iberia, aunque cada una de las acciones que lo integran tienen diferente alcance en función del puesto y rol de las personas.

Perfil Participantes

Las acciones formativas en nuevas tecnologías y herramientas se despliegan en función de las necesidades del puesto/área incluyendo a todas las personas sin ningún filtro de edad.

El Programa de salud “Elige Cuidarte” está abierto a todas las personas interesadas en todas las iniciativas de salud (pruebas preventivas, conferencias y talleres).

El programa de reconocimiento, además de agradecer siempre a las personas que dejan la compañía jubiladas mediante un acto de reconocimiento al que asiste el propio Comité de Dirección, se completa con actos de agradecimiento a trayectorias de más de 25 años (donde están incluidos todos los empleados sin distinción que cumplen ese tiempo en la compañía) y la iniciativa "Personas Iberia del mes", donde se premia actuaciones destacadas y se da visibilidad a perfiles de diferentes edades y género y se pone valor la trayectoria de las personas.

El evento Iberia en Familia, destaca por ser un punto de encuentro entre empleados de diferentes áreas y perfiles, que asisten voluntariamente con sus familias, que además en Iberia suelen ser distintas generaciones de las mismas familias con un orgullo de pertenecer a una familia, más que a una empresa.

En el Club de empleados Vive Iberia, que cumple este año su 60º aniversario, participan personas de distintas generaciones, si bien, se está impulsando que sea más conocido entre las nuevas incorporaciones.

En el programa de mentoring se mezclan perfiles de edad muy diferentes, lo que supone a futuro un beneficio para las personas y para la propia organización.

Duración

El plan person@ nace en 2018 aglutinando iniciativas que ya se habían iniciado previamente e incorporando otras nuevas. Tiene vocación de crecer y evolucionar a futuro poniendo como su propio nombre indica el foco en las personas y en el valor que aportan a la compañía.

DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LA INTERVENCIÓN

Diagnóstico previo

Tras la encuesta de clima de 2017 se detecta la necesidad de crear un plan cuyo objetivo sea fomentar el compromiso y una cultura diversa.

Actividades incluidas

- Las acciones formativas en nuevas tecnologías y herramientas.
- El Programa de salud “Elige Cuidarte”.
- El programa de reconocimiento.
- El evento anual Iberia en Familia.
- El Club de empleados Vive Iberia.
- Programa de Desarrollo de Talento (mentoring).

Efecto del programa

Aunque cada una de las acciones se mide a través de encuestas de satisfacción, en 2019 realizaremos una encuesta de clima global que nos dará la visión de la evolución del compromiso y bienestar de los empleados de cada una de las generaciones.

Lecciones aprendidas

La diferencia de edad y los grupos de edad son un factor que puede suponer una oportunidad de mejora y no un riesgo. Para ello se debe gestionar correctamente, tratando de que el equipo se cohesione y explote las diferentes virtudes de cada grupo.

Ejemplo 2



Como referente de plan de actuaciones transversales con sus diferentes grupos de interés en torno al envejecimiento, se expone el caso de Campofrío.

IDENTIFICACIÓN DE LA BUENA PRÁCTICA

Título

@mayores

Objetivos:

El objetivo de Campofrío Food Group con nuestra estrategia @mayores es, además de poner en valor las aportaciones de las personas mayores a la sociedad, promover en este colectivo una vida con calidad, activa y saludable.

Esta estrategia transversal tiene como protagonistas a las personas mayores y a las que próximamente van a serlo de los siguientes grupos de interés:

- Nuestros consumidores.
- Nuestros empleados.
- Las comunidades donde estamos presentes.

Y se engloba dentro de la Estrategia de Responsabilidad Social 2017-2021 de la Compañía.

Incluye, y da continuidad, a otras buenas prácticas puestas ya en marcha por las distintas unidades de negocio y áreas de la compañía, así como plantea nuevas actuaciones y propuestas, que a medio y largo plazo, permiten lograr este objetivo.

Nuestras metas

- Promover entre nuestros grupos de interés el envejecimiento activo y saludable.
- Ofrecer productos adaptados a las necesidades nutricionales de las personas mayores.
- Colaborar en la mejora de la calidad de vida de las personas mayores.
- Dar respuestas a los retos sociales derivados del envejecimiento de la población.
- Hacer de Campofrío una empresa referente en materia de buenas prácticas ante el envejecimiento de la población.

Perfil Participantes

Las personas mayores de 60 años... y las que van a serlo.

Duración

2018-2021

DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LA INTERVENCIÓN

Actividades incluidas

Se trata de 12 vías de actuación que trazan el compromiso de Campofrío con la sociedad (7 a 9, 11 y 12), con los consumidores (1 a 3) y con los empleados (4 a 10):

1. Promocionar los hábitos saludables entre las personas mayores.
2. Ofrecer productos adaptados a consumidores con necesidades nutricionales especiales.
3. Ofrecer productos adaptados a colectivos con necesida-

des nutricionales especiales.

4. Mantener el desarrollo profesional de nuestros empleados y empleadas senior.
5. Aprovechar el talento de nuestros empleados y empleadas senior.
6. Promover el envejecimiento saludable de nuestros empleados y empleadas senior.
7. Promover el envejecimiento saludable del colectivo de las personas mayores.
8. Facilitar el uso de las nuevas tecnologías entre los mayores.
9. Promover y facilitar el voluntariado intergeneracional.
10. Ayudar a nuestros jubilados/as a sobrellevar esta nueva etapa.
11. Dar respuesta a los retos sociales derivado del envejecimiento de la población.
12. Llegar a ser una empresa referente en nuestras actuaciones ante el envejecimiento.

Observaciones de interés

Dentro de la vía de actuación 7, para promover el envejecimiento saludable del colectivo de las personas mayores, Campofrío busca y desarrolla alianzas y colaboraciones con entidades públicas o privadas que trabajen en la promoción del envejecimiento saludable en nuestra sociedad y comunidades, colaborando activamente en las mismas.

Dentro de la vía de actuación 8, para facilitar el uso de las nuevas tecnologías entre los mayores, Campofrío diseña y colabora en actividades de acompañamiento y motivación al aprendizaje tecnológico y las redes sociales, como herramientas para man-

tener una actividad intelectual y social óptima entre los empleados de mayor edad, aquellos que ya se han desvinculado por jubilación de la compañía y entre las personas mayores de nuestras comunidades.

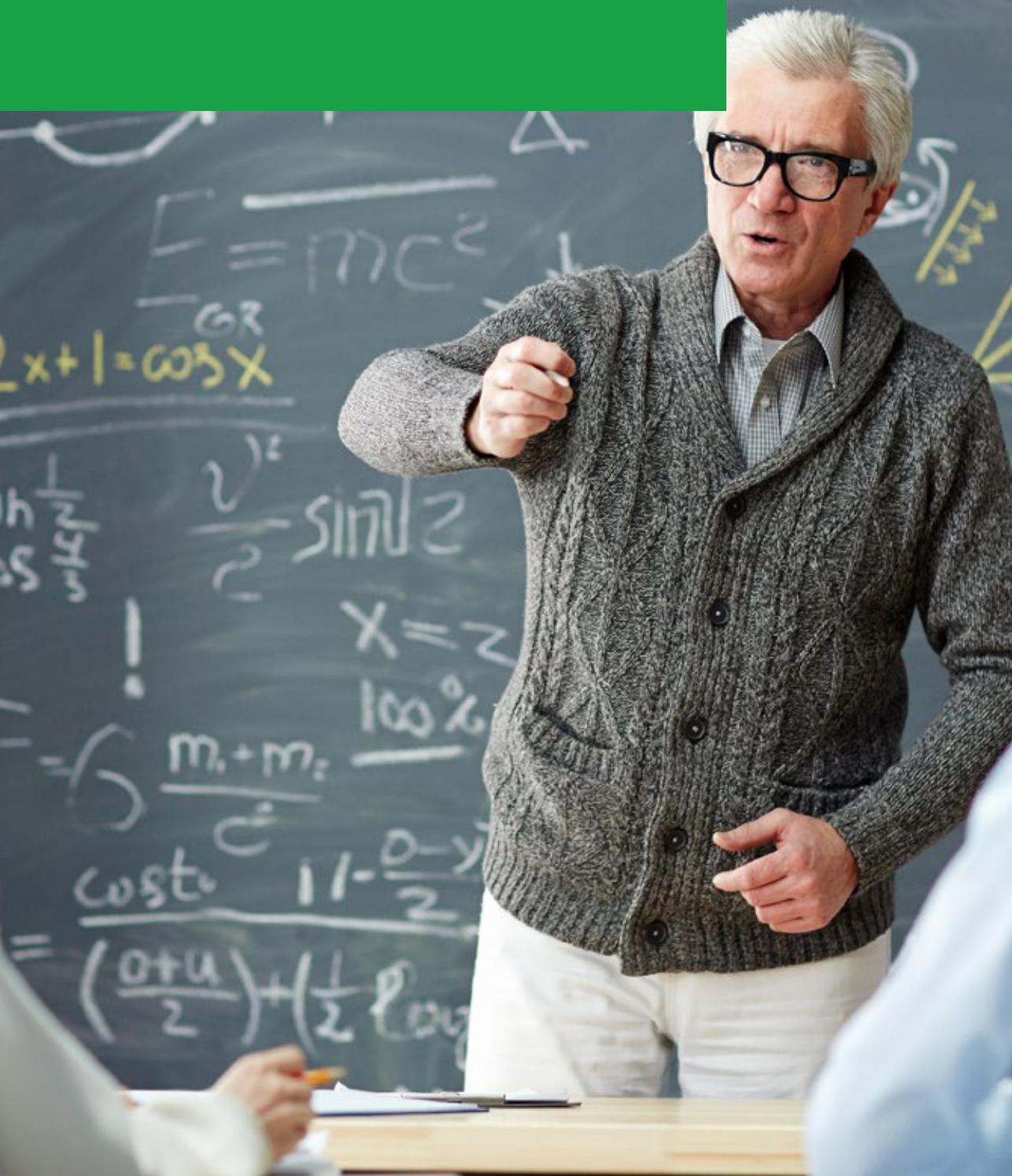
Dentro de la vía de actuación 9, para promover y facilitar el voluntariado intergeneracional, Campofrío ofrece y pone a disposición de nuestros mayores de 60 años, y especialmente a aquellos que se desvinculan por jubilación, opciones y la posibilidad de participar en acciones de voluntariado, con impacto directo en la sociedad. Igualmente, ofrece al resto de empleados la posibilidad de participar en actuaciones de voluntariado intergeneracionales dirigidas a personas mayores.

Dentro de la vía de actuación 11, para dar respuesta a los retos sociales derivado del envejecimiento de la población, Campofrío colaborará en proyectos sociales dirigidos a las personas mayores, preferiblemente vinculados a la alimentación, y dirigidos a los problemas sociosanitarios causados por el envejecimiento, que afecten tanto a enfermos como a sus familias y que también impacten sobre el conjunto de la sociedad.



MÓDULO 6

Conclusiones



Conclusiones

Este capítulo describe las conclusiones alcanzadas en relación a los principales factores que pueden contribuir a la adopción de medidas en el lugar de trabajo para garantizar una fuerza laboral más segura y saludable a cualquier edad. En segundo lugar, resume las principales barreras y obstáculos que pueden experimentar las compañías, así como las diferencias entre empresas grandes y pequeñas a la hora de poner en marcha este tipo de programas, considerando también aspectos de transferencia de unas a otras. Por último, se presenta un epígrafe con las conclusiones generales del estudio.



Factores de éxito

El desarrollo e implementación exitosos, incluido el logro de resultados positivos y sostenibles, dependen de:

1. La participación de los empleados en el desarrollo e implementación de las medidas. Incluso cuando la gerencia inicia una política o estrategia, los empleados deben participar en una etapa temprana de desarrollo para garantizar la propiedad y la participación.
 - ◇ Los empleados deben involucrarse lo antes posible en el proceso, en la etapa preliminar de desarrollo de las medidas. Idealmente, esto podría ocurrir en el marco de la evaluación de necesidades (por ejemplo, mediante encuestas o entrevistas).
 - ◇ Se puede alentar la participación de los empleados a través de diversas medidas, como solicitar comentarios de los empleados y herramientas de comunicación y difusión (por ejemplo, boletines). Informar a los empleados sobre los resultados de las medidas también les ayuda a sentirse involucrados.
 - ◇ Nombrar a determinados trabajadores embajadores internos de diferentes actividades es una buena manera de fortalecer la participación. Fomenta la aceptación de las medidas entre los empleados, ya que consideran que sus colegas entienden sus necesidades.
 - ◇ La cooperación con los representantes de los trabajadores (por ejemplo a través de la firma de un acuerdo

de empresa con sindicatos) es esencial.

- ◇ La participación se puede extender a los miembros de la familia, lo que aumenta la implicación de los trabajadores.
 - ◇ Otro aspecto importante es garantizar que los objetivos de las medidas se comuniquen claramente a los empleados.
 - ◇ En la mayoría de los casos, el hecho de que la participación del empleado en la iniciativa sea voluntaria ayuda a garantizar el compromiso.
 - ◇ La participación de los empleados también se facilita mucho si el propósito de las actividades se entiende bien y se relaciona con las necesidades de los empleados.
2. La participación de la dirección y compromiso con las medidas. La participación de la alta gerencia en el desarrollo del programa envía una clara señal de que ésta es una prioridad tanto para la gerencia como para los empleados. En las grandes compañías, este compromiso también puede expresarse en la política de la empresa o en la declaración de la misión corporativa, así como en los objetivos estratégicos o departamentales. Por otro lado, la existencia de una cultura preventiva bien establecida dentro de la empresa parece ser altamente indicativa de cuán exitosas son las medidas. Las actividades específicas de capacitación o sensibilización dirigidas a los responsables de línea también pueden servir de vehículo para asegurar el compromiso y garantizar una comprensión profunda de la implementación de las medidas. En las micro y pequeñas empresas, la implementación de actividades no suele depender de una estrategia escrita, sino de la voluntad y personalidad del empleador.

3. La inclusión en un programa o estrategia más amplio. Además de servir como conductor, un programa o estrategia global puede guiar y estructurar medidas e iniciativas. Por lo general, este sería un programa o estrategia implementado por una empresa matriz grande.
4. Un enfoque estratégico y diversidad de medidas. Un enfoque integral aumenta la probabilidad de que se aborden las múltiples dimensiones del bienestar en el trabajo. Por lo tanto, las medidas deben ser diversas y combinar intervenciones de nivel primario, secundario y terciario utilizando perspectivas y recursos de los departamentos de seguridad y salud y recursos humanos. Tales medidas incluyen la adaptación de estaciones de trabajo y programas específicos que fomentan la promoción de la salud en el lugar de trabajo, así como la gestión de la edad o la transición a la jubilación. La colaboración entre los diferentes departamentos (en particular seguridad y salud y recursos humanos) para administrar la salud en el contexto de una fuerza laboral que envejece es fundamental para garantizar que las políticas de recursos humanos apoyen las medidas de promoción de la salud y gestión de la edad.
5. El uso de consultores externos. Consultores externos pueden aportar experiencia técnica relevante. Éstos incluyen típicamente compañías de seguros, institutos de salud ocupacional, instituciones académicas y consultorías de gestión; pero pueden incluirse otros como asociaciones deportivas. El apoyo externo es particularmente importante en el caso de las pequeñas y micro empresas, cuyos recursos internos y experiencia son limitados.
6. Adoptar un enfoque de ciclo de vida. Un enfoque de ciclo de vida considera que el estado socioeconómico, mental y físico de las personas mayores se ve directamente afectado por los eventos en edades y etapas de la vida más tempranas. Un enfoque de ciclo de vida en el lugar

de trabajo significa adoptar medidas que se centren en todos los empleados, independientemente de la edad, con el objetivo de prevenir la enfermedad física y mental desde las primeras etapas de la carrera. Si bien no se debe subestimar la importancia de las medidas individualizadas, la adopción de una perspectiva de ciclo de vida al abordar la salud, el bienestar y la capacidad laboral de los trabajadores de mayor edad se considera clave.

7. Enfoque flexible. Las medidas exitosas son aquellas que se adaptan fácilmente a situaciones individuales dentro del marco de un enfoque de ciclo de vida. Deben ofrecerse diferentes medidas basadas en las necesidades individuales de los empleados, incluidas las relacionadas con la edad. El desarrollo y la implementación de medidas dirigidas específicamente a los trabajadores de mayor edad, como la flexibilidad en el tiempo de trabajo, la tutoría o los planes de sucesión y los días de licencia adicionales, pueden abordar algunos de los problemas específicos de este grupo de trabajadores.
8. Enfoque sistemático. Tomar un enfoque sistemático, basado en una encuesta de evaluación de necesidades, el cálculo de los recursos disponibles, la priorización de las medidas y la evaluación es crucial para el éxito. Este enfoque debe incluir una evaluación preliminar y evaluaciones periódicas:
 - ◇ El mapeo de la fuerza laboral y la planificación cuidadosa por adelantado son esenciales para tomar decisiones informadas. Las empresas deben tener una visión clara de "la pirámide de edad dentro de su organización, las habilidades y la experiencia presentes en la misma y cómo esto se relaciona con las demandas futuras y los requisitos cambiantes". En la práctica, esto significa que las empresas tienen una mayor oportunidad de éxito cuando concentran sus esfuerzos en un número realista de medidas que correspondan a

las necesidades de sus trabajadores, en línea con los recursos disponibles. Si se realiza una evaluación de necesidades que incluye la perspectiva de los empleados sobre su salud y los factores que influyen en la misma, también contribuye a su participación e implicación.

- ◇ El establecimiento de un programa piloto que luego puede extenderse a otros servicios o departamentos.
- ◇ La evaluación periódica del programa o de las medidas garantiza la mejora continua mediante la incorporación de las lecciones aprendidas y la adaptación a las nuevas circunstancias.
- ◇ Cabe destacar que no se han encontrado diferencias significativas entre los factores de éxito de los programas de gestión de la edad en empresas de diferentes sectores o tamaños.



Barreras/obstáculos

En cuanto a los obstáculos para implementar medidas de seguridad y salud en el trabajo y recursos humanos para mejorar la salud y la capacidad de trabajo de una fuerza laboral que envejece, sí se han observado diferencias entre empresas pequeñas y grandes:

1. La falta de recursos financieros y humanos para implementar medidas es más frecuente para las empresas pequeñas que para las grandes. Esto se relaciona no solo con el coste de implementación sino también con coste del personal propio si las actividades se llevan a cabo durante las horas de trabajo. Por lo tanto, la financiación es crucial, aunque las condiciones para la financiación deben diseñarse cuidadosamente para evitar la puesta en marcha de acciones aisladas; por ejemplo, limitar el financiamiento a medidas solo para personas mayores de cierta edad puede impedir la aplicación de un enfoque de ciclo de vida, que podría ser más deseable.
2. En las pequeñas empresas, se pueden experimentar dificultades en la implementación de medidas como la rotación en puestos de trabajo. Si bien esta medida se usa ampliamente para reducir la carga de trabajo en ocupaciones arduas, las pequeñas empresas no siempre pueden ponerla en práctica, ya que simplemente no hay suficientes puestos alternativos adecuados.
3. La falta de anclaje de las medidas de seguridad y salud en la cultura de la empresa puede anular el éxito de una medida o de un programa que depende totalmente de la

motivación y los esfuerzos de uno o unos pocos actores clave entre los empleados o la gerencia. Si la motivación disminuye, si la administración cambia sus prioridades o si las personas clave dejan la compañía, la medida/programa puede cesar.

4. La cultura corporativa y las actitudes de colegas y gerentes pueden ser un obstáculo importante. En las pequeñas empresas, pueden identificarse empleados negativos o desmotivados como una barrera. En las grandes empresas, la falta de apoyo de la gerencia es lo que genera más problemas.
5. La renuncia a cambiar los hábitos de trabajo y las rutinas, especialmente por parte de los empleados que cuentan con mayor tiempo en la empresa, puede crear una barrera. Esto puede ser el resultado de una falta de conocimiento de las consecuencias negativas de realizar los mismos movimientos de forma repetitiva o de una comunicación deficiente de los beneficios de hacer las cosas de manera diferente.
6. El salario bajo puede ser un obstáculo para la implementación de ciertos tipos de medidas, en particular el cambio a un trabajo a tiempo parcial o la reducción de turnos nocturnos, donde los empleados con ingresos limitados rechazarían una reducción en las horas de trabajo.
7. La falta de consulta y participación de los empleados en el diseño e implementación de las actividades también puede comprometer la motivación de los empleados y dar como resultado una reducción en la aceptación de las actividades.

Diferencias entre empresas de diferente tamaño

De acuerdo con los resultados preliminares del análisis de ESENER-2 [33], la proporción de empleados de 55 años o más está relacionada con el tamaño de la empresa (es más probable que los trabajadores de más edad estén empleados en grandes empresas (> 250 empleados)) y el sector (las empresas con mayores proporciones de trabajadores mayores tienen más probabilidades de estar en el sector público).

Si bien la investigación sobre intervenciones en pequeñas y medianas empresas es muy limitada, los hallazgos existentes sugieren que las medidas para promover una vida laboral más larga son menos comunes en las pequeñas y medianas empresas del sector privado. El análisis revela una serie de diferencias entre pequeñas y grandes empresas. Algunas se relacionan con la falta de recursos financieros y humanos, que generalmente es un problema en las pequeñas empresas. Otras dificultades incluyen la implementación de ciertos tipos de medidas debido al número limitado de empleados, la dependencia de una persona para actuar como embajador y la falta de motivación entre los empleados en las pequeñas empresas frente a la falta de apoyo administrativo en las grandes.

Si bien las grandes empresas suelen implementar más medidas, tanto las grandes como las pequeñas toman medidas en los niveles de intervención primaria y secundaria. Las pequeñas empresas tienden a privilegiar las medidas primarias de intervención, tanto desde la perspectiva de seguridad y salud como de recursos humanos. Tanto en compañías pequeñas como grandes, uno de los principales impulsores para iniciar e implementar una política o programa es el compromiso de la alta gerencia.

En las micro y pequeñas empresas, el papel del propietario o gerente es crucial. Éste impulsa el proceso a través de un conocimiento e interés en la administración de la seguridad y salud en el trabajo y su creencia en un enfoque centrado en las personas hacia la organización del trabajo.

Según la bibliografía consultada, tanto las empresas grandes como las pequeñas cuentan con el apoyo de consultores externos. Sin embargo, mientras que las grandes empresas utilizan una mayor variedad de consultores, y para una gama más amplia de propósitos, las pequeñas empresas muestran una tendencia significativa hacia el uso de consultores con conocimientos especializados para situaciones específicas.

Las medidas en las micro y pequeñas empresas a menudo son ad hoc, reactivas e informales en lugar de derivar de una política explícita de seguridad y salud y gestión de la edad. Las investigaciones existentes han demostrado que las prácticas informales en pequeñas y micro empresas pueden ser más efectivas que las estrategias formales para la gestión de la edad implementada en grandes empresas. Las prácticas en pequeñas empresas están frecuentemente vinculadas a esquemas de apoyo, iniciativas sectoriales o programas, que apunta a la importancia de tales iniciativas para fomentar la acción en las pequeñas empresas.

Las micro y pequeñas empresas no suelen utilizar un proceso de evaluación formal. En las grandes empresas, una evaluación formal suele ser más común, aunque en la mayoría de los casos no se definen indicadores que les permitan establecer un vínculo entre su programa y el resultado deseado, es decir, un aumento en la edad efectiva de jubilación de sus trabajadores.

Transferencia

La bibliografía consultada indica que los responsables de este tipo de programas en las empresas opinan que las medidas implementadas son transferibles a otras empresas que se enfrenten a los mismos desafíos. Sin embargo, a menudo indican que esto solo es posible en empresas dentro de sectores similares y de tamaño similar. En todo caso debe enfatizarse que la posibilidad de transferencia depende no solo del tamaño y sector, sino también de la cultura de la empresa, el ambiente de trabajo y la actitud general hacia el diálogo con los empleados, la salud, las condiciones de trabajo y el ambiente de trabajo.

Los criterios de éxito importantes para la transferencia son el diálogo abierto y la comunicación frecuente, tanto a nivel profesional como personal, entre el empleador y los empleados y entre los empleados mismos. Es necesario garantizar el compromiso de la alta gerencia y la participación de personas de referencia (por ejemplo, el responsable de recursos humanos o los responsables de línea).

Los estudios indican también que la transferencia es más probable en un marco legal y político propicio (por ejemplo, permitir horarios laborales flexibles o incentivos fiscales para ayudar a mantener a los trabajadores de mayor edad después de que alcancen la edad de jubilación).

Según lo encontrado en la bibliografía, un punto importante que mejoraría enormemente la transferencia sería el intercambio de experiencias y prácticas entre empresas, motivo por el cual se ha desarrollado esta guía de buenas prácticas.

Conclusiones generales

Algunas de las conclusiones que pueden extraerse de los contenidos presentados en los apartados anteriores son las siguientes:

- La evolución demográfica de las sociedades occidentales va a conllevar en los próximos años el envejecimiento de la fuerza laboral.
- En España, el proceso de envejecimiento de la población laboral se agudizó con la crisis económica de 2008, que provocó tasas de desempleo tan elevadas que impidieron la entrada de los jóvenes en el mercado laboral. Este fenómeno estará plenamente desarrollado a finales de la próxima década, cuando la totalidad de la generación X supere los 50 años de edad.
- El envejecimiento tiene implicaciones, tanto positivas como negativas, en las capacidades y habilidades de las personas. Mientras que algunas capacidades (visión, audición, fuerza...) pueden disminuir, algunas funciones cognitivas, como el control del uso del lenguaje o la capacidad para procesar problemas complejos, mejoran con la edad.
- La población laboral mayor es muy heterogénea, dado que el estado físico y mental de cada persona depende tanto de la edad como de otras variables, como el estilo de vida o el entorno socio-económico.
- La siniestralidad de las personas mayores es menor

que la de los jóvenes, aunque la incidencia de accidentes mortales es mayor; esta estadística evidencia que la seguridad laboral tiene que implantar una gestión de la edad eficiente de manera urgente.

- Si bien la edad está relacionada con una mayor necesidad de servicios médicos, son las enfermedades crónicas las que más coste generan a las empresas, en forma de absentismo y bajos niveles de productividad.
- La salud ocupacional debería abandonar el tradicional enfoque laborista, centrado en los factores de riesgo, adoptando un enfoque más holístico considerando tanto el estado de salud y anímico del trabajador como su entorno laboral y social.
- La implantación de programas de gestión de la edad y cuidado de la salud de trabajadores mayores (WHPOW, Worksite Health Promotion for Older Workers) pasa por adoptar un plan conjunto que identifique necesidades, planifique acciones y evalúe resultados que permitan introducir correcciones y mejoras.
- Diversas administraciones públicas europeas han emprendido acciones para patrocinar la gestión de la edad en el entorno de la empresa.
- La bibliografía recoge diversas actuaciones a nivel empresarial que se han saldado con buenos resultados, tanto para los trabajadores mayores como para las empresas. Estos casos de éxito deberían servir de ejemplo a las organizaciones empresariales para implantar políticas de gestión de la edad que les permitieran convertir en una oportunidad de mejora el envejecimiento de la fuerza laboral que pronostica la evolución demográfica.
- Las empresas asociadas a AESPLA han recopilado un conjunto de programas implantados en sus organizaciones, que están alineados con las acciones que se están

emprendiendo a nivel internacional y que son coherentes con planteamientos como el Age Management (AM), el Work Ability Index (WAI), los programas Worksite Health Promotion (WHP) o la implantación de puestos de trabajo Age-Friendly.

- Esperamos que estas páginas sirvan de inspiración para otras empresas y entidades. Si lo conseguimos habremos cumplido nuestro objetivo: Compartir el conocimiento y buenas prácticas, con la confianza que consigamos un mundo empresarial comprometido con la inclusión social, la diversidad de género, las capacidades diferentes y la edad, como una parte más de la excelencia empresarial a la que debemos y queremos aspirar desde los Servicios de Prevención Propios y Mancomunados.





Bibliografía

1. Poscia, A., et al., Workplace health promotion for older workers: a systematic literature review, BMC Health Services Research 2016, 16 (Suppl 5):329
2. Reher, D., Requena, M., Puyol, R., Ardid, B., Orden, E., Padilla, M., Los trabajadores seniors en la empresa española. Realidad y retos, Observatorio de Demografía y Diversidad Generacional, IE, 2018
3. Entrevista a Christa Sedlatschek, directora de la Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, en la presentación de la campaña "Trabajos saludables en cada edad". (27/04/2016) (<http://www.fundacionlaboral.org/actualidad/noticias/entrevistas/la-directora-de-la-eu-osh-en-2030-los-trabajadores-de-55-a-64-anos-representaran-hasta-el-30-o-mas-de-la-poblacion-activa>).
4. Proyecciones de Población 2016–2066, p7. Instituto Nacional de Estadística. (<http://www.ine.es/prensa/np994.pdf>).
5. Discriminación por Edad (https://es.wikipedia.org/wiki/Discriminaci%C3%B3n_por_edad).
6. Discrimination in the EU in 2015 (<http://ec.europa.eu/COM-MFrontOffice/publicopinion/index.cfm/Survey/getSurveyDetail/instruments/SPECIAL/surveyKy/2077>).
7. Encuesta de Población Activa (EPA). Primer trimestre de 2018. Instituto Nacional de Estadística (<http://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0118.pdf>).
8. Alvarado, A.M., Salazar, A.M., Análisis del concepto de envejecimiento, Gerokomos 2014; 25(2):57-62.

9. Crawford, J. O., Graveling, R. A., Cowie, H. A., Dixon, K., The health safety and health promotion needs of older workers, *Occupational Medicine* 2010;60:184–192.
10. Ilmarinen, J., Promoting active ageing in the workplace, European Agency for Safety and Healthy at Work, 2012 (<https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace/view>).
11. Envejecimiento y Trabajo (EU-OSHA, 2016) (https://eguides.osha.europa.eu/all-ages/ES_es/%C2%BFqu%C3%A9-nece-sito-saber-sobre-el-envejecimiento).
12. Informe mundial sobre el envejecimiento y la salud, Organización Mundial de la Salud, 2015, (http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/186466/9789240694873_spa.pdf;jsessionid=E1EAEBBC39B4590D1069563149533D15A?sequence=1).
13. Estadística de accidentes de trabajo 2017, Ministerio de Empleo y Seguridad Social, Gobierno de España, http://www.mitramiss.gob.es/estadisticas/eat/eat17/Resumen_resultados_ATR_2017.pdf
14. Aging in the Workplace: promoting safe and healthy workplaces for everyone, Report from a roundtable discussion convened by the commission on health and safety and workers' compensation, November 13, 2015. Submitted by the labor occupational health program at the university of California at Berkeley
15. Pitt-Catsoupes, M., Boone James, J., Matz-Costa, C., Workplace-Based Health and Wellness Programs: The Intersection of Aging, Work and Health. *The Gerontologist*, 2015, Vol. 55, No. 2, 262–270.
16. Silverstein, M. (2008), Meeting the Challenges of an Aging Workforce, *American Journal of Industrial Medicine*. 51:269–280.
17. Designing the Age Friendly Workplace (<http://www.age-friendlyworkplace.org/>).

18. The evolution of corporate wellness. From group exercise to game-changing technology (Limeade)(<https://selecthealth.org/wellness-resources/-/media/fbe0d492b06e4935b3fb-20f68b1cafce.ashx>).
19. PRINCIPLES FOR LABOUR INSPECTORS, With Regard To Diversity-Sensitive Risk Assessment, Particularly As Regards Age, Gender, And Other Demographic Characteristics, Non-Binding Publication For EU Labour Inspectors, Senior Labour Inspectors' Committee Working Group: New and emerging risks (EMEX), Adopted on May 23rd 2018.
20. III Encuentro de la Red Española de Empresas Saludables: Ganando en Salud y Bienestar. INSST (03/05/2018) (<http://www.insht.es/portal/site/Insht/menuitem.1f1a3bc79ab34c578c2e8884060961ca/?vgnextoid=f-475bf9db7c13610VgnVCM1000008130110aRCRD&vgnnext-channel=ac18b12ff8d81110VgnVCM100000dc0ca8c0RCRD>).
21. Workplace Health Promotion (<http://www.enwhp.org/workplace-health-promotion.html>).
22. Good Practices to develop physical activity programs at work. Good Practice Guide. (<http://fitwork.eu/files/fitwork-Guide.pdf>).
23. Goetzel, R., Ozminkowski, R., The Health and Cost benefits of Work Site Health-Promotion programs, Annual Review of Public Health, 2008, 29, 303-323.
24. Work Ability Index (EU-OSHA) (<https://healthy-workplaces.eu/previous/all-ages-2016/es/tools-and-publications/practical-tools/work-ability-index>).
25. Magnavita, N., Capitanelli, I., Falvo, R., La Milia, D.I., Borghini, A., Moscato, U., Poscia, A., Ricciardi, W., Workplace health promotion programs in different areas of Europe, Epidemiology Biostatistics and Public Health, 2017, Volume 14, Number 2, Suppl 1.
26. Safer and healthier work at any age: Analysis report of workplace good practices and support needs of enterprises. Healthy Workplaces for All Ages 2016-17 (EU-OSHA)

(<https://healthy-workplaces.eu/previous/all-ages-2016/en/tools-and-publications/publications/analysis-report-workplace-good-practices-and-support-needs>).

27. Sánchez, M. G., & Torrano, D. H., (2013), Los beneficios de los programas intergeneracionales desde la perspectiva de los profesionales, *Pedagogía social: revista interuniversitaria*, (21), 10.
28. Bidauri, M.; Riva, M.; Viña, S., (2014), Relaciones intergeneracionales al interior de una empresa petrolera: Dilemas luego de la reestructuración empresarial, VIII Jornadas de Sociología de la UNLP, 3 al 5 de diciembre de 2014, Ensenada, Argentina. En Memoria Académica (http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.4451/ev.4451.pdf).
29. Informe de la Segunda Asamblea Mundial sobre el Envejecimiento. Naciones Unidas, Madrid, 8 a 12 de abril de 2002. (http://www.monitoringris.org/documents/norm_glob/mi-paa_spanish.pdf)
30. Gestión de la Edad en la Empresa. Reto y Oportunidad. Mutua Navarra (2013) (https://www.mutuanavarra.es/Portals/0/Documentos/MN_Guia_ES_Gestion_Edad_ok.pdf).
31. Prioridades para la investigación sobre seguridad y salud en el trabajo en Europa en el período de 2013 a 2020, Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, ISSN: 1831 935.
32. Organización Mundial de la Salud (OMS), Envejecimiento activo: un marco político, 2002, p31 (<http://envejecimiento.csic.es/documentacion/biblioteca/registro.htm?id=50295>).
33. European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER) (2014) (<https://osha.europa.eu/es/surveys-and-statistics-osh/esener>)

