FICHAS

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA GESTIÓN DE LA EDAD PARA TRABAJADORES/AS DE CULTIVO BAJO ABRIGO

FINANCIADO POR:

COD. ACCIÓN AS2018-0089

GOBIERNO DE ESPAÑA

MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL

FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, F.S.P.

UGT FICA Industria, Construcción y Agro

ÍNDICE

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA EMPRESAS Y PARA LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN CULTIVOS DE BAJO ABRIGO

1. ¿Qué es una buena práctica..... 5
2. ¿Qué es gestión de la edad?..... 8
3. Envejer saludable, trabajar saludable...10
4. Propuesta de implementación.......14
5. Guía para Pequeña Empresa.....19

Ficha 1. ¿Por qué implantar un plan de gestión de la edad?.....20

Ficha 2. Buenas prácticas internacionales: un problema mundial.....24

Ficha 3. Buenas prácticas en evaluación nacional de la eficacia de las medidas de gestión de la edad en la producción de las empresas. Gestión de edad es producir más y mejor.....31

Ficha 4. Buenas prácticas en formación y aprendizaje a lo largo de toda la vida: formar a todos/as, mejora a todos/as.....38

Ficha 5. Buenas prácticas de protección de la salud, diseño del lugar de trabajo y ergonomía: adaptando el trabajo a la edad.....44

Ficha 6. Buenas prácticas en gestión holística de la edad: planes integrados dan soluciones eficaces.....54

ÍNDICE

6. Guía para la Gran Empresa 59

Ficha 1. ¿Por qué implantar un plan de gestión de la edad?.....65

Ficha 2. Buenas prácticas internacionales: un problema mundial.....65

Ficha 3. Buenas prácticas en evaluación nacional de la eficacia de las medidas de gestión de la edad en la producción de las empresas. Gestión de edad es producir más y mejor.....72

Ficha 4. Buenas prácticas en formación y aprendizaje a lo largo de toda la vida: formar a todos/as, mejora a todos/as.....79

Ficha 5. Buenas prácticas de protección de la salud, diseño del lugar de trabajo y ergonomía: adaptando el trabajo a la edad.....85

Ficha 6. Buenas prácticas en gestión holística de la edad: planes integrados dan soluciones eficaces.....95

Ficha 7. Buenas prácticas en políticas de reemplazo: relevos para la calidad de vida.....100

Ficha 8. Buenas prácticas para la transición a la jubliación: prepararse es salud.....106

Ficha 9. Buenas prácticas en los tiempos de trabajo.....112

Ficha 10. Buenas prácticas en selección de personal: tener en cuenta la experiencia.....119

Ficha 11. Buenas prácticas en el desarrollo de la carrera profesional: crecer hasta el final.....125

1

¿QUÉ ES UNA BUENA PRÁCTICA?

Una buena práctica es una EXPERIENCIA REAL que cumple con un objetivo de manera que puede ser ejemplo para los demás. Para justificar una guía de buenas prácticas hay que introducir un ejemplo de la misma para entender que va a aportar esta guía. Para poder entender qué es una buena práctica en gestión de la edad vamos a DEFINIR los siguientes puntos:

- Planteamiento del problema

  Una empresa agraria tiene un almacén donde sus trabajadores/as tienen que realizar tareas específicas que conllevan una gran carga física, esta carga provoca dolores y lesiones osteomusculares que han llevado a bajas laborales en el pasado y que están erosionando la salud de trabajadores/as que llevan trabajando mucho tiempo en la empresa. De hecho, esta empresa tiene un protocolo tradicional por el que las personas que trabajan en producción directa en invernadero, cuando llega cierta edad, son reubicadas en el almacén, ya que les da mayor flexibilidad y pueden manejar un trabajo menos demandante. Aunque últimamente ya no es así...

- Análisis del problema

  El análisis parte de la medición del dolor articular y muscular durante la temporada a través de unas sencillas preguntas directas: ¿sientes dolor hoy? ¿del 0 al 10, cuánto dolor máximo experimentas? ¿dónde lo sientes? ¿Cuál es la postura más incómoda en la que trabajaste hoy? ¿por qué fue incómoda? La evaluación durante dos semanas de esta batería de preguntas a diario, nos da información del nivel de dolor, la situación, la postura y las posibles causas de la misma. Con esta información se diseña el punto siguiente:

- Solución del problema

  La solución de un problema es el estudio, planificación y concienciación de la necesidad de implantar esta solución en nuestra organización. En nuestro caso

de personas de edad avanzada con problemas de lesiones osteomusculares en el almacén requieren de una acción a medida para conservarlos el máximo tiempo en su trabajo, pero también para aumentar la productividad medida en días que no tienen que pedir baja por lesión o enfermedad. La buena práctica debe hacer un trabajo real y dirigido a la información obtenida en la evaluación previa: cómo reducir el dolor, cómo cambiar de posturas tóxicas a posturas ergonómicas, cómo lograr que cuando encuentre una buena práctica (una solución), esta sea aceptada por los trabajadores. En este caso adoptamos dos medidas:

a) Hacer un periodo de ADAPTACIÓN de menor carga física a mayor en los momentos de cargas altas por recolección o inicio de temporada. Este período de adaptación se define por reducir al principio aquellas posturas y tareas que provocan dolor (haciendo que haya personal de apoyo durante este período).

b) Construir una serie de EJERCICIOS SENCILLOS que se practiquen al comienzo de cada turno de trabajo por todos los trabajadores/as. Estos ejercicios los consulto con los servicios de PRL del sindicato para evitar costes añadidos en empresas de ergonomía o fisioterapeutas. Si es necesario y puedo permitírmelo, me ayudaré de mi empresa de PRL o mi equipo si lo tengo.

- Aplicación en la realidad

Para la aplicación de esta buena práctica necesitaremos la siguiente receta:

a) Un calendario de actividades para introducir las dos medidas, donde pongamos: una REUNIÓN para explicar y concienciar a todas las personas de la empresa de las medidas a implementar, incluyendo a los trabajadores/as más jóvenes y que no la van a usar por ahora. Una fecha de FORMACIÓN del personal en la aplicación de las dos medidas (de no más de dos horas), dirigida a explicar quién, cómo y cuándo empezará el periodo de

adaptación y la batería de ejercicios. Una fecha de INICIO de cada actividad. Una fecha de EVALUACIÓN de cada actividad.

a) Un pequeño documento escrito donde se especifique el calendario y las medidas, nunca más de dos folios por ambas carillas.

b) Un pequeño cuestionario de evaluación para cada actividad (repitiendo las preguntas que hicimos durante el análisis e introduciendo alguna nueva sobre la satisfacción con las medidas (no olvidar en este caso preguntas la importancia de las actividades para poder controlar las expectativas de nuestros trabajadores/as).

c) Finalmente, analizar los resultados directos (cuestionario) y los datos de bajas en la nueva campaña para comprobar si son resultados positivos y significativos. Si es así, escribir un informe con los resultados y con las cosas que se puedan mejorar. Este informe de no más de dos folios deber distribuirse a todos/as los trabajadores/as.

- ESTA ES LA APARIENCIA QUE TIENE UNA BUENA PRÁCTICA, DEBE SER UN PROBLEMA REAL Y CONCRETO, BIEN EVALUADO, ANALIZADO, PLANIFICADO Y RESUELTO EN LA REALIDAD.

- LAS BUENAS PRÁCTICAS QUE DEFINIMOS EN ESTA GUÍA INTENTARÁN DAR UNA OPCIÓN PARA UNA IMPLANTACIÓN BIEN MOTIVADA Y PLAUSIBLE.

- LA MEJOR PRÁCTICA ES LA QUE CADA UNO APLICA (NADA SUSTITUYE EL CONOCIMIENTO DE CADA PERSONA SOBRE SU TRABAJO)

2

¿QUÉ ES GESTIÓN DE LA EDAD?

Todo el mundo sabe lo que es la edad, ya que todos vivimos y experimentamos el tiempo que va modificando lentamente nuestro aspecto físico, nuestras ideas, nuestros sentimientos y emociones, nuestra energía, nuestras capacidades físicas y mentales, nuestro conocimiento y sabiduría.

Todos sabemos que la juventud es "un divino tesoro" y que "la juventud solo se cura con la edad", que "a la vejez viruelas" y que "más sabe el diablo por viejo que por diablo", o "el joven para obrar y el viejo para aconsejar". Todos estos dichos y refranes del acervo popular nos indican que la edad tiene la necesidad de controlar lo negativo y aprovechar lo positivo, tanto en la juventud como en la vejez.

En España, en el mundo rural y en las EMPRESAS AGRARIAS BAJO ABRIGO encontramos que el ENVEJECIMIENTO de las personas es un hecho y, por tanto, es una situación que pasa de ser secundario a convertirse en una prioridad. Las personas cuando envejecen sufren de algunos efectos y fenómenos que pueden ser un problema si tienen que mantener trabajos duros y nadie los adapta para que sean productivos. O en los casos que sea necesario, la sociedad debe adaptar las medidas de jubilación a la realidad de cada ocupación, es más, si se puede, de cada persona.

Gestionar la edad, es parte de una organización. Así como entendemos que hay que gestionar la producción para ser más productivos, gestionar la innovación y el desarrollo para ser más competitivos, gestionar las necesidades de logística para poder alcanzar objetivos… estamos logrando conocer la realidad de la gestión de las personas es esencial, porque son las personas las que crean, desarrollan, hacen más productiva y, en definitiva, hacen crecer o matan a una empresa. GESTIONAR LA EDAD es ordenar la empresa para que no reaccione a los problemas de la vejez o de la juventud, sino que se adapte, prevenga, planifique y consiga adelantarse a los retos que el envejecimiento de las personas plantea.

Además, también implica que una empresa haga que todos sus departamentos analicen las situaciones que tienen que resolver sin olvidar que adaptar la empresa a los trabajadores y a su edad es una VENTAJA COMPETITIVA:

- ✓ Selección de personal.
- ✓ Formación, aprendizaje y aprendizaje a lo largo de toda la vida.
- ✓ Desarrollo de la carrera profesional.
- ✓ Prácticas de trabajo flexible.
- ✓ Protección y promoción de la salud, rediseño de puestos.
- ✓ Reemplazo (cambio de puesto).
- ✓ Salida del mundo laboral y transición a la jubilación.
- ✓ Aproximaciones holísticas a la gestión de la edad.

3

ENVEJECER SALUDABLE, TRABAJAR SALUDABLE

Nº	PREJUICIOS	SESGOS
1	"SER VIEJO ES ESTAR ENFERMO"	Las personas de mayor edad que tiene un envejecimiento normal no están enfermas. De hecho, no muestran mayor número de bajas por enfermedad y muestran un menor número de accidentes laborales.
2	"LAS ENFERMEDADES DE LA VEJEZ AFECTAN A TODOS LOS VIEJOS"	Las enfermedades propias del proceso de envejecimiento solo afectan a un porcentaje de las personas mayores y sobre todo a partir de los 70 años. Por tanto, las personas de más edad trabajadoras no presentan enfermedades de la vejez de manera significativa.
3	"LOS VIEJOS TIENEN SIEMPRE PROBLEMAS PARA ENTENDER LOS CAMBIIOS, SOBRE TODO LOS TECNOLÓGICOS"	No existe ninguna evidencia que las personas de mayor edad tengan problemas de flexibilidad y comprensión tecnológica. De hecho, son los trabajadores/as que mejor pueden entender la adaptación de los procesos más tradicionales con las nuevas tecnologías, ya que son los que suelen conocerlos mejor (en este caso por experiencia).
4	"TODOS LOS VIEJOS AGUANTAN MENOS LA PRESIÓN"	Durante la vida laboral no existe evidencia de que haya problemas neuroquímicos significativos que lleven a conductas de colapso o trastornos mentales que interfieran con la presión y el trabajo bajo demanda. Es más, los trabajadores/as de más edad suelen comprender mejor las implicaciones emocionales de sus trabajos y pueden ayudar a afrontar con éxito ciertas situaciones debido a su experiencia previa.

Nº	PREJUICIOS	SESGOS
5	"MENOR CAPACIDAD LABORAL"	Aunque puedan existir problemas progresivos en capacidad física en personas cuando alcanzan ciertas edades, la afectación llega en diferentes momentos y a una parte de las personas. Los avances tecnológicos permiten que en todos los trabajos y tareas podamos disminuir las demandas físicas y que esto permita no reducir la capacidad laboral
6	"MENOR MOTIVACIÓN PARA TRABAJAR"	Existe la percepción de una persona mayor cansada, desmotivada y cínica. No es verdad, esta percepción proviene de los casos en que existen trabajos que provocan síndrome de burnout ("estar quemado). Como existe la relación entre edad y experiencia, encontramos que las personas que llevan más tiempo en trabajos que provocan "estar quemado" es probable que sean mayores en edad también. Pero esto no hace que la edad lleve a la desmotivación. Son los malos responsables los que llevan a la desmotivación. Es más, los trabajadores mayores suelen son los más comprometidos con las empresas que los contratan y lo que con mayor probabilidad se muevan menos a otras empresas.

Nº	PREJUICIOS	SESGOS
7	"INVERTIR EN TRABAJADORES/AS MAYORES ES INÚTIL"	Los empresarios a veces perciben que los trabajadores/as que tienen más edad son aquellos en los que inversiones en formación, entrenamiento e innovación son menos rentables debido a que les que menos vida laboral antes de la jubilación. Lo primero es que la probabilidad de que dejen la empresa es mucho mayor en el personal más joven que en el mayor. Por otro lado, el compromiso y la responsabilidad para el uso de las inversiones suele ser mayor en las personas de más edad. Finalmente, la capacidad de comprender los cambios de manera global lo da más la perspectiva que da los años de vida y experiencia
8	"LOS VIEJOS NO PUEDEN APRENDER"	Un sesgo existente es el de que las personas con la edad disminuyen su capacidad de aprendizaje. Esto es falso, ya que lo que sucede es que lo que cambian son las estrategias y las capacidades usadas para aprender. Las personas de mayor edad utilizan la perspectiva, el conocimiento global, la relación entre eventos en vez de las capacidades rápidas y potentes de memorización.

Nº	PREJUICIOS	SESGOS
9	"LOS VIEJOS ESTÁN DESEANDO RETIRARSE Y DEJAR DE TRABAJAR"	La mayoría de las personas que pueden trabajar lo hacen hasta edades muy avanzadas, no es cierto que los trabajadores de mayor edad solo piensen en la retirada. Puede haber trabajos que por falta de adaptación o por su dureza lleven a la necesidad de cambio, pero si se adapta el puesto o se buscan opciones, muchos trabajadores les gusta seguir teniendo actividad laboral hasta edades muy avanzadas. Esto quiere decir que no existe una desmotivación en los trabajadores de mayor edad, no que se aproveche la misma para retirar derechos a las personas.
10	"LOS VIEJOS OCUPAN TRABAJOS QUE DEBERÍAN OCUPAR LOS JÓVENES "	No es cierta esta premisa en la actualidad en el mercado de trabajo ya que en los países con crecimiento los empleos no tienen un número fijo y por otro lado las empresas al ser menos jerárquicas, tiene menos puestos que generen bloqueos a largo plazo.

4

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN/CONCIENCIACIÓN

¿POR QUÉ USAR ESTA GUÍA?

Para comprender por qué sería útil esta guía responderemos a las siguientes preguntas, ¿por qué pensar en los trabajadores mayores? ¿qué buscan en un trabajo las personas mayores?

Proponemos 6 MOTIVOS FUNDAMENTALES que son:

1. CADA VEZ HAY MENOS JÓVENES

La pirámide de población tiene una tendencia al envejecimiento que causa que las personas jóvenes que se incorporan al mercado laboral cada vez sean menos y, por lo tanto, las personas mayores pueden constituir la oportunidad única y necesaria para cubrir puestos que cada vez van a ser más difíciles de cubrir. Como podemos observar las ilustraciones de España en el 2019 y el 2030, se estima que salvo en provincias con grandes áreas urbanas, el resto sufrirá un retroceso en población total, haciendo que haya menos personas en las zonas norte y oeste de España y que cada vez aumenten el número de personas de más de 65 años.

ILUSTRACIÓN 1. POBLACIÓN AÑO **2019**. MAPA EXTRAÍDO DEL INE 2019

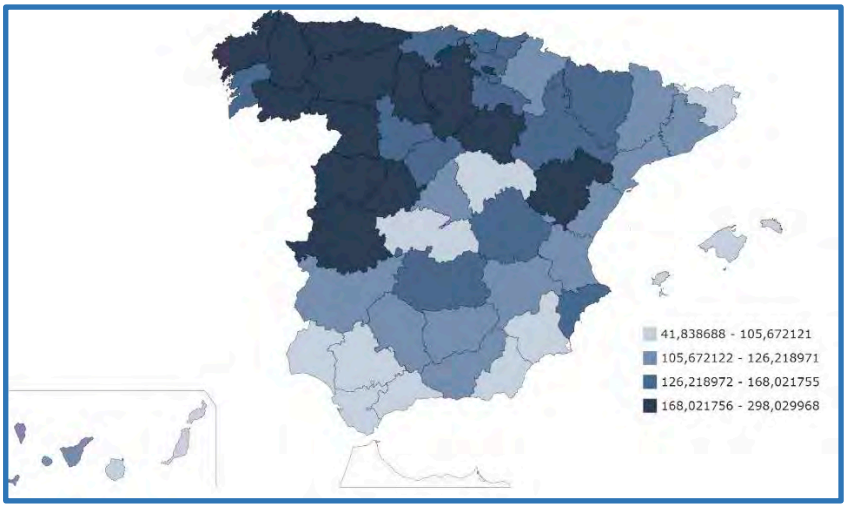
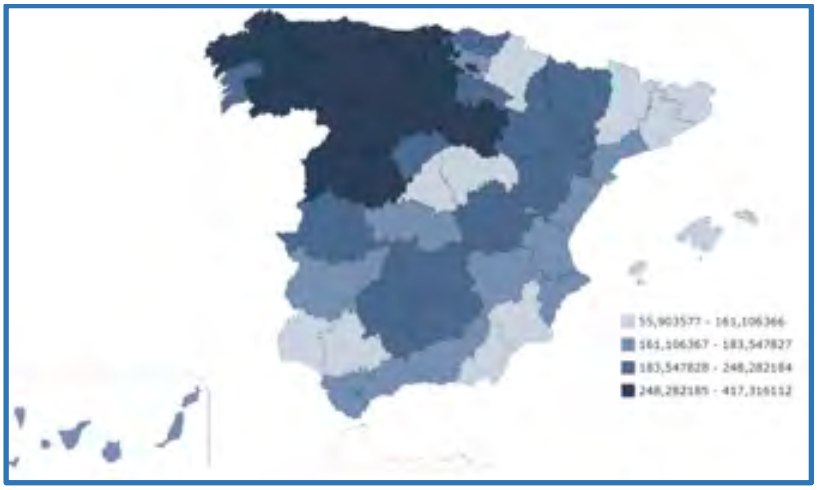


ILUSTRACIÓN 2. POBLACIÓN ESTINMADA EN EL AÑO **2030.** MAPA EXTRAÍDO DEL INE AÑO 2019



2. LOS COSTES DE LA INEXPERIENCIA

Si piensas en contratar un trabajador nuevo y no en ubicar una de las personas de tus equipos de mayor edad, tendrás que asumir los costes de publicidad, selección de personal y, aún más importante, formación y adaptación al equipo de los jóvenes candidatos (cada minuto es oro), puede ser mucho más rentable optar por el personal de mayor edad.

3. EL "SABER CÓMO"

En cualquier empresa una gran cantidad de información es almacenada por las personas que trabajan en ella, los activos con mayor información son los que más tiempo llevan trabajando en la empresa, lo que hace que prescindir o sustituir estos/as trabajadores/as no sea una buena idea. Las expresiones "know how", "estado del arte" … hacen alusión al conocimiento y la información de una empresa. Siempre que podamos hay que preservar esa información a través de nuestros empleados/as más longevos y expertos.

4. LA ESTABILIDAD DE LAS EMPRESAS

A veces pensamos que un equipo joven es una ventaja porque es dinámico y enérgico, pero encontramos que este tipo de equipos es mucho más inestable (tiende a durar menos unido). En general, los equipos unidimensionales (solo jóvenes, solo mayores,

solo hombres, etc.) se encuentran en una posición de desventaja competitiva. Los grupos de trabajo mixtos y graduados, con personas de diferentes tramos de experiencia y edad, muestran ser equipos más productivos y sobre todo más estables (durarán más tiempo unidos).

5. UN MUNDO DE VIEJOS AMIGOS

En nuestro mundo de la información y el conocimiento, cada vez es más importante conocer a las personas adecuadas que te puedan ayudar de la manera correcta con las herramientas óptimas. El conocer a las personas de un sector, de un tipo de trabajo, que se encargan de tareas de todo tipo, puede ser un conocimiento de valor incalculable para una empresa. Desactivar tus activos que más conocimiento y contactos poseen es demoler una serie de oportunidades y de potencialidades que ninguna empresa debería arriesgar.

6. POR LO LEGAL

En 2006 la discriminación por motivo de la edad se convirtió en un delito en toda la zona de la Unión Europea. Una razón para no prescindir, hacer redundantes o no contratar a los trabajadores/as de mayor edad es no tener problemas de caras demandas y procesos complejos de gran riesgo e incertidumbre.

¿Qué buscan las personas mayores en un empleo?

- ✓ RESPETO: valoremos la experiencia.
- ✓ PROPÓSITO: tener una causa.
- ✓ AUTONOMÍA: obtener un cierto grado de control
- ✓ AMISTAD: muchos de sus mejores amigos son compañeros de trabajo.
- ✓ DINERO: a veces se necesita dinero para la jubilación o para ahorrar
- ✓ FLEXIBILIDAD: Más del 80% de los trabajadores mayores de 50 años dicen que les gustaría trabajar después de la jubilación

¿CÓMO USAR ESTA GUÍA?

Tras análisis y consultas a expertos de todo tipo, basándonos en las recomendaciones y opiniones de trabajadores agrícolas de base y habiendo tenido en cuenta las opiniones de propietarios, directivos, técnicos y peones agrícolas, elaboramos una guía que tiene los siguientes pasos:

A) SEPARAR LA GUÍA EN DOS INSTRUMENTOS: uno para la empresa pequeña (de 1 a 10 trabajadores/as) y otro para empresas de tamaño mediano y grande (de más de 10 trabajadores/as). No es una línea marcada a fuego, depende más de la estructura de la empresa. Nuestra guía para pequeña empresa se dirige a empresas donde hay muy pocos medios, donde no hay posibilidad de tener equipos de profesionales expertos en PRL y gestión de manera continuada, en la que solo podemos encontrar que todos los procesos los hacen las personas que trabajan en el campo. En el caso de las grandes y medianas, de nuevo hay que recordar que se refiere más a tener organización y equipos transversales de profesionales que al tamaño mismo de la empresa.

B) Los expertos destacaron que lo más importante era concienciar y sensibilizar sobre gestión de la edad a las empresas y trabajadoras/es, incluyendo para que sirve y una vez que esto ocurra comenzar a INSERTAR PLANES GLOBALES Y HOLÍSTICOS, que permitan tratar todos los aspectos de gestión de la edad. Aunque algunos expertos proponían que los planes de gestión de edad fueran obligatorios y que eso ayudaría posteriormente a la concienciación. Por lo tanto, la primera ficha, tanto para pequeñas empresas como grandes, será la ficha de concienciación.

C) La segunda ficha, en ambos estudios es una ficha especial para poder resumir y priorizar la utilidad de las principales MEDIDAS DE GESTIÓN DE LA EDAD a nivel internacional. Esta ficha sirve para que sepamos que esta guía es algo que surge de experiencias previas a lo largo de todo el mundo.

D) La tercera ficha la usamos para poder demostrar que hay medidas de gestión de la edad que no solo sirven para mejorar la vida de las personas de mayor edad.

Las medidas de gestión de la edad han demostrado que AUMENTAN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS y esto puede dar un motivo económico y productivo para seguir planteando el implantar alguna de las medidas de gestión de la edad específicas que luego se explican

E) A partir de aquí la guía para pequeñas empresas y para grandes se separan para dar diferentes opciones lo que puede ser útil implementar. Cada ficha desarrolla un GRUPO DE MEDIDAS ESPECÍFICAS y tiene una estructura similar con: un diagnóstico del problema, unas buenas prácticas encontradas en la literatura, casos de éxito y buenas prácticas internacionales y multisectoriales, medidas encontradas en nuestro estudio y barreras para la implantación de las medidas.

F) Todas las fichas pueden dar una orientación de cómo solucionar ciertos problemas que puede haber en una institución o empresa agrícola, pero todos los expertos establecieron que la FORMACIÓN y, sobre todo, los planes globales que tienen en cuenta a toda la organización son necesarios tanto en pequeñas como grandes empresas.

G) Básicamente la guía de buenas prácticas puede ayudar para ORDENAR EL QUÉ Y EL CÓMO empezar a cambiar una empresa, mejorando a las personas de mayor edad de esta. No obstante, cada empresa tendrá que asumir retos particulares y únicos en los que debe buscar ayuda y consejo en las diferentes organizaciones públicas y privadas que sean de su confianza.

LA GESTIÓN DE LA EDAD ES UNA INVERSIÓN Y SU OBJETIVO ES GANAR MÁS PARA TODAS/OS.

FICHAS

PYMES

FINANCIADO POR:

COD. ACCIÓN AS2018-0089

GOBIERNO DE ESPAÑA

MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL

FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, F.S.P.

UGT FICA Industria, Construcción y Agro

FICHA 1

PYMES

¿POR QUÉ IMPLANTAR UN PLAN DE GESTIÓN DE LA EDAD?

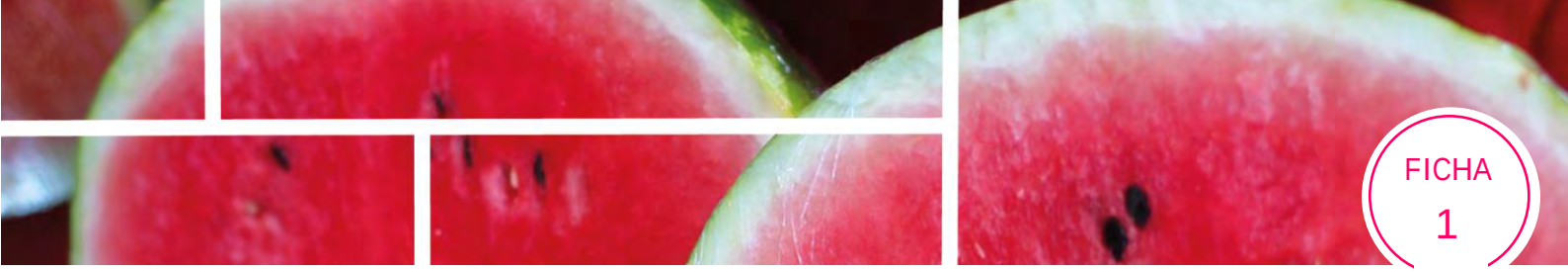
FINANCIADO POR:

COD. ACCIÓN AS2018-0089

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL

FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, F.S.P.

UGT FICA Industria, Construcción y Agro



FICHA 1

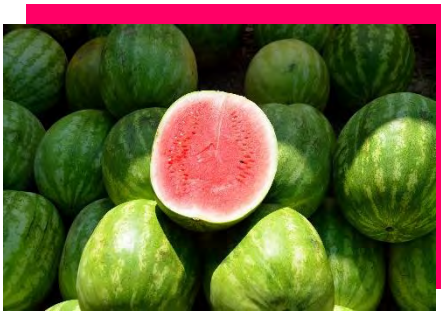
1

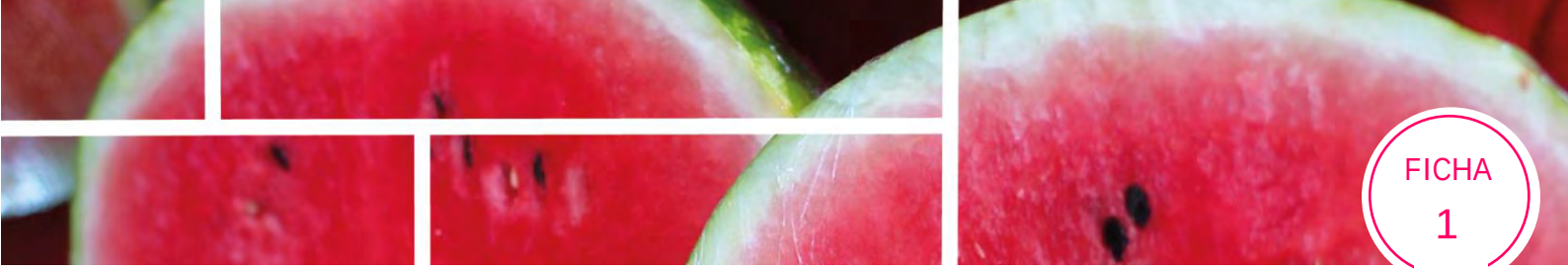
¿POR QUÉ IMPLEMENTAR UN PLAN DE GESTIÓN DE LA EDAD?

En una empresa pequeña suele haber poca especialización, pocos/as trabajadores/as, una necesidad de gestión ajustada y muy eficiente y poca capacidad de inversión en muchos casos. En una situación como esta, ¿cuáles serían las razones para introducir la gestión de la edad?

1 PRODUCTIVIDAD

Una de las ventajas de añadir medidas de gestión de la edad es que la empresa podrá aumentar su productividad, su clima laboral será mejor y la calidad de los productos podría mejorar. Todo esto puede ocurrir si una pequeña empresa comienza a beneficiarse del uso de medidas dirigidas a tener y cuidar a sus trabajadores/as mayores. En la guía encontrarás numerosos casos de éxito en gestión de la edad.





2 FALTA DE PERSONAL ESPECIALIZADO EN EL SECTOR

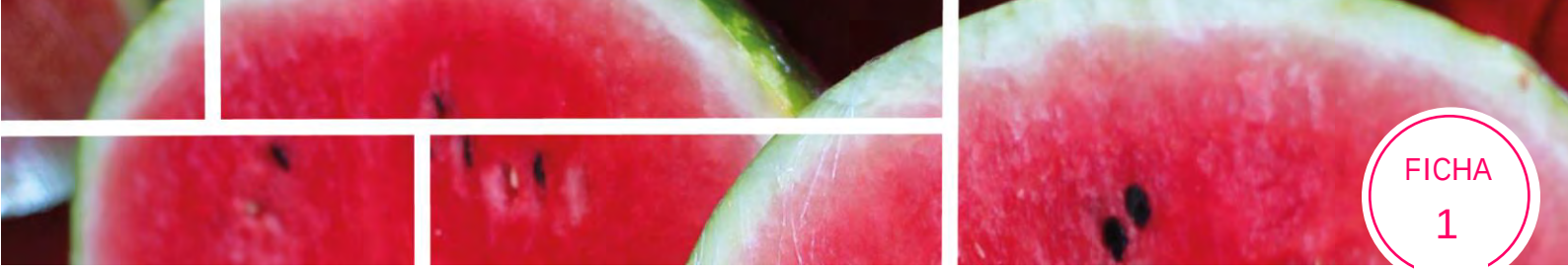
Una de las demandas que más han realizado las empresas de pequeño tamaño es la falta de trabajadores/as preparados/as para trabajar en el campo cuando son necesarios/as. Una manera de solucionar el problema de falta de personal con experiencia es contratar o mantener personal de mayor edad. Las experiencias previas demuestran que es el más comprometido y fiel, ya que si se le da una oportunidad no se va de la empresa.

3 NECESIDAD DE ESTABILIDAD

En una empresa pequeña la falta de estabilidad, los grupos de trabajo que van y vienen, que son más conflictivos o menos estables puede acabar fácilmente con una empresa rentable. Los grupos de edad variados en edad pueden ser una solución a este tipo de problemas.

4 GUARDAR EL CONOCIMIENTO EN LA PROPIA EMPRESA

Las empresas suelen tener el conocimiento necesario para mantenerse en el mercado y las personas que lo atesoran son aquellas de más experiencia que suelen coincidir con las de más edad, hacerse con los servicios de una de estas personas que atesoran conocimiento es una buena idea. Por otra parte, mantener en la empresa a las que se han ido formando y adquiriendo experiencia es fundamental para mantener nuestro conocimiento y no alimentar a la competencia.



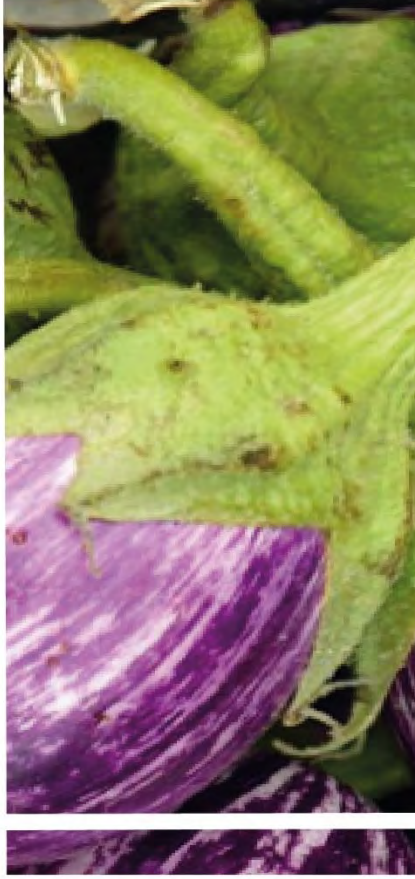
4 CONCLUSIONES

Sin una empresa pequeña adopta medidas de gestión de la edad, no solo podrá mantener a sus empleados mayores en mejor forma y contentos, sino que esta estrategia debido al envejecimiento de la población, puede ser una ventaja competitiva en el futuro.

CUANDO SE INCORPORA LA EDAD EN LA GESTIÓN LAS EMPRESAS SE HACE MAS PRODUCTIVAS Y FUERTES ANTE UN MERCADO CADA VEZ MÁS COMPLICADO.

FICHA 2

PYMES



BUENAS PRÁCTICAS INTERNACIONALES

FINANCIADO POR:

COD. ACCIÓN AS2018-0089

GOBIERNO DE ESPAÑA

MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL

FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, F.S.P.

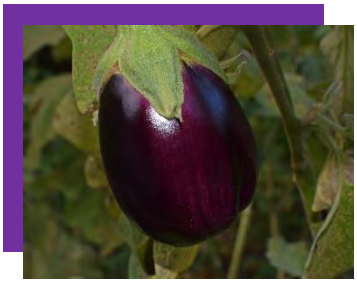
UGT FICA Industria, Construcción y Agro

2

BUENAS PRÁCTICAS INTERNACIONALES: UN PROBLEMA MUNDIAL

A DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

Vamos a reunir las áreas y medidas generales de buenas prácticas que se muestran en la literatura científica. Con este resumen podremos hacernos una idea de las medidas y su implantación en diferentes lugares del mundo. Estos casos deben aparecer en todo análisis de gestión de la edad. No existen revisiones dentro del sector agrario y aun menos en los cultivos bajo abrigo. Tampoco se ha detectado una revisión de casos españoles. Por tanto, establecemos un resumen en esta ficha de las medidas más utilizadas en el mundo.



FICHA 2

B

MEDIDAS DE GESTIÓN DE LA EDAD MÁS COMUNES EN EL MUNDO

1. FORMACIÓN ADAPTADA
2. FLEXIBILIDAD DE HORARIOS
3. MEDIDAS DE TRANSICIÓN A LA JUBILACIÓN
4. SELECCIÓN DE PERSONAL
5. REDUCCIÓN DE LA JORNADA LABORAL
6. MEDIDAS ERGONÓMICAS ADAPTADAS
7. REDUCIR CARGAS FÍSICAS
8. POLÍTICAS DE REEMPLAZO Y RETENER TALENTO
9. PLANES A LARGO PLAZO CON DIFERENTES MEDIDAS
10. DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL Y SALARIOS

RESUMEN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS APORTADAS POR LAS REVISIONES MÁS RELEVANTES DE LA LITERATURA

AUTOR	ÁREAS DE LA GESTIÓN DE LA EDAD						
Fabisiak, Prokurat (2012)	Aprendizaje, formación y formación continua	Aproximaciones holísticas	Diseño del lugar de trabajo	Promoción y protección de la salud	Flexibilidad del horario de trabajo	Desarrollo de la carrera y redistribución de puestos	Salida de la empresa y transición a la jubilación
Kuperus, Stoykova, Rode (2011)	Aprendizaje a lo largo de la vida	Responsabilidad social corporativa	Salud ocupacional	Selección de personal	Gestión de la diversidad, anti-discriminación		
Streb, Voelpel, Leibold (2008)	Gestión del conocimiento y aprendizaje	Mentalidad gerencial	Ergonomía, entorno de trabajo	Gestión de la salud	Gestión de recursos humanos		
Ball (2007)	Formación, desarrollo y promoción	Cambio de actitudes dentro de las organizaciones	Ergonomía, diseño puesto y prevención	Prácticas de trabajo flexible	Selección de personal	Cambios en la política de salida de la empresa	
Druny (2001)	Aprendizaje, formación y desarrollo	Cambio de actitudes dentro de las organizaciones	Diseño del lugar de trabajo	Promoción de la salud	Prácticas de trabajo flexible, modernización del trabajo	Selección de personal	Salida de la empresa y transición a la jubilación

MEDIDAS DE GESTIÓN DE LA EDAD DETECTADAS EN CULTIVOS BAJO ABRIGO EN ESPAÑA

EMPRESAS/ORGANIZACIONES DE MENOS DE 10 TRABAJADORES

Medidas resumidas adoptadas a nivel internacional	Medidas detectadas en las empresas pequeñas de cultivos bajo abrigo
Jubilación a tiempo parcial	No se ha detectado
Reducción de jornada antes de la jubilación	Se detecta que las personas que tiene cultivos familiares cuando llegan a edades avanzadas reducen la jornada dependiendo de las necesidades, aplicando flexibilidad laboral.
Planes de formación para trabajadores de mayor edad	No se ha detectado
Planes de jubilación anticipada	No se ha detectado
Posibilidades de días libres extra para trabajadores de mayor edad	No se ha detectado
Disminuciones de la carga laboral para personas de mayor edad	No se ha detectado
Reducción en tareas y salario (degradaciones)	No se ha detectado
Medidas ergonómicas (reducir cargas, jornadas cortas, herramientas adaptadas, chequeos, consejos profesionales, ambientes laborales seguros y adaptados)	Se reducen las cargas en todos los casos, salvo en los casos que el trabajador y propietario sean la misma persona y esté sola en el momento de la carga.
Límites de edad para jornadas irregulares	No se ha detectado
Promocionar movilidad interna de puestos	No se ha detectado
Desarrollo continuo de la carrera profesional	No se ha detectado
Flexibilidad de horario laboral	En algunos cultivos en los que hay diferencias significativas de carga laboral, se permite que los trabajadores decidan cómo se conforman las jornadas e incluso que no acudan al trabajo si no es necesario.
Diseño del lugar de trabajo adaptado	Disponen de mejoras de los puestos de trabajo, elevando los puntos de trabajo, con ayudas a la postura o equipos adaptados, pero se dejan a disposición de todas las edades.
Selección de personal	No se ha detectado
Aproximaciones holísticas de la gestión de la edad	No se ha detectado
Remuneración	No se ha detectado

FICHA 2

EMPRESAS/ORGANIZACIONES DE MÁS DE 10 TRABAJADORES

Medidas resumidas adoptadas a nivel internacional	Medidas detectadas en las empresas medianas de cultivos bajo abrigo
Jubilación a tiempo parcial	No se ha detectado
Reducción de jornada antes de la jubilación	No se ha detectado
Planes de formación para trabajadores de mayor edad	No se ha detectado
Planes de jubilación anticipada	No se ha detectado
Posibilidades de días libres extra para trabajadores de mayor edad	No se ha detectado
Disminuciones de la carga laboral para personas de mayor edad	
Reducción en tareas y salario (degradaciones)	No se ha detectado
Medidas ergonómicas (reducir cargas, jornadas cortas, herramientas adaptadas, chequeos, consejos profesionales, ambientes laborales seguros y adaptados)	Se reducen las cargas en todos los casos. Las empresas grandes al estar más especializadas lo hacen con cambios de posiciones o tareas especializadas
Límites de edad para jornadas irregulares	No se ha detectado
Promocionar movilidad interna de puestos	Se detecta que las empresas especializadas mueven de puestos de invernaderos de alto estrés térmico a puestos de almacén donde puedan estar preservados de golpes de calor y deshidratación.
Desarrollo continuo de la carrera profesional	Los peones más antiguos tienen la oportunidad de promocionar a puestos de encargada/o en las empresas más especializadas.
Flexibilidad de horario laboral	En algunos cultivos en los que hay diferencias significativas de carga laboral, se permite que los trabajadores decidan cómo se conforman las jornadas e incluso que no acudan al trabajo si no es necesario.
Diseño del lugar de trabajo adaptado	Se realizan estudios de adaptación de los puestos de trabajo, pero suelen influir a todas las edades.
Selección de personal	No se ha detectado
Aproximaciones holísticas de la gestión de la edad	No se ha detectado
Remuneración	No se ha detectado

FICHA 2

D DIFICULTADES DE IMPLANTACIÓN EN EL SECTOR AGRARIO CON CULTIVOS BAJO ABRIGO

1

Las empresas muy pequeñas no disponen de medidas holísticas por dificultades económicas y de gestión. La formación es baja y el conocimiento no está adaptado. Las jornadas laborales son exigentes y los planes se realizan priorizando los resultados económicos y comerciales.

Las empresas más grandes que disponen de personal especializado y formado en prevención de riesgos laborales (PRL), no tienen conocimientos específicos de gestión de la edad, por eso no hay planes holísticos, ni medidas de esta población. Es más, algunos especialistas no detectan mayores riesgos en personas mayores, sino todo lo contrario. Sin embargo, aunque tienen esa opinión, no tienen políticas de contratar a personas de mayor edad para puestos con más riesgo. No existen planes ni medidas de gestión profesional. Si hay implantación de medidas individuales (cambios de puesto, adaptación del talento según se detecta, diseños de lugares de trabajo adaptados, etc.)

2

FICHA 3

PYMES

BUENAS PRÁCTICAS EN EVALUACIÓN NACIONAL DE LA EFICACIA DE LAS MEDIDAS DE GESTIÓN DE LA EDAD EN LA PRODUCCIÓN DE LAS EMPRESAS

FINANCIADO POR:

COD. ACCIÓN AS2018-0089

GOBIERNO DE ESPAÑA

MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL

FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, F.S.P.

UGT FICA Industria, Construcción y Agro

FICHA 3

3

EVALUACIÓN NACIONAL DE LA EFICACIA DE LAS MEDIDAS DE GESTIÓN DE LA EDAD EN LA PRODUCCIÓN DE LAS EMPRESAS: GESTIÓN DE LA EDAD ES PRODUCIR MÁS Y MEJOR

A DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

¿Las medidas de gestión de la edad son eficaces para aumentar la producción de las empresas? En la literatura de gestión de la edad existen muy pocos trabajos que hayan intentado demostrar que la gestión de la edad es eficaz y que afecta de manera significativamente positiva a la producción de las empresas. Pero esta ficha está dirigida a mostrar que hay evidencia empírica de medidas de gestión de la edad que FUNCIONAN y que aumentan la PRODUCCIÓN.

PRIMERO: ¿el aumento de la edad modifica la producción de las empresas?

RESPUESTA: Si, pero la producción no depende solo de la edad, hay características que pueden hacer que trabajadores/as mayores produzcan más, igual o menos que los jóvenes. Por ejemplo: el salario, la capacidad de negociación sindical, el sector de actividad (por ejemplo, en comercio empeora la productividad según la edad, en industria también salvo en empresas creativas e innovadoras que consigue mejorar la producción) etc.

LA EDAD AFECTA A LA PRODUCTIVIDAD, POR LO TANTO, VAMOS A ANALIZAR LA SIGUIENTE PREGUNTA: ¿LAS MEDIDAS DE GESTIÓN DE LA EDAD AUMENTAN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS?

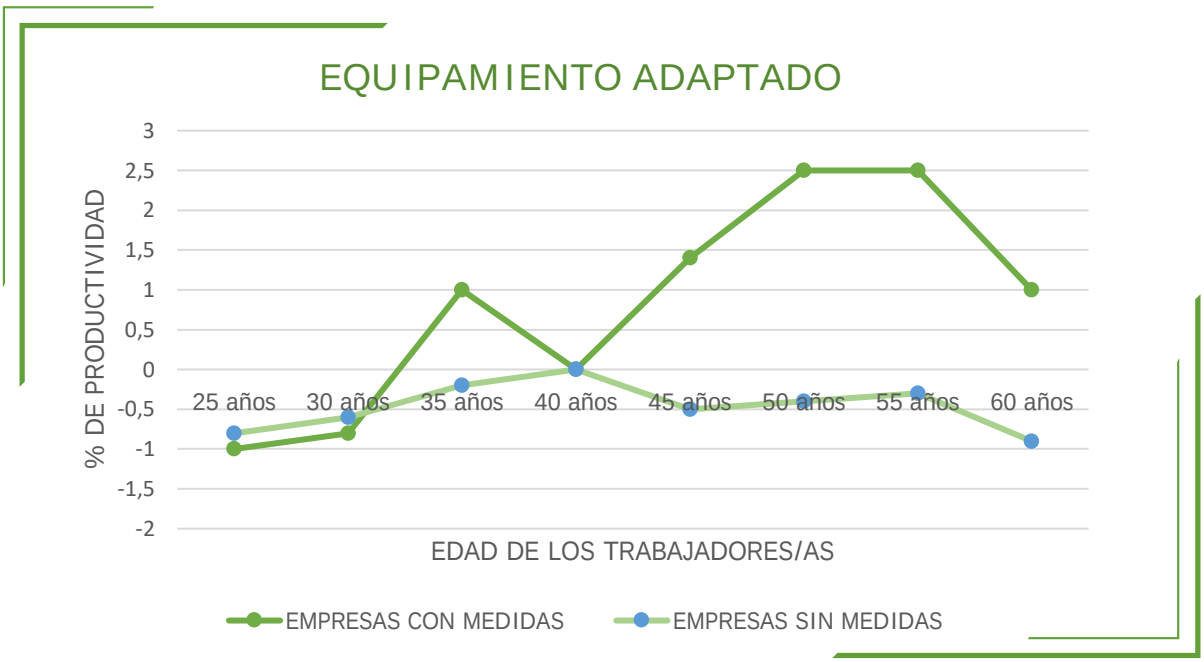
B BUENAS PRÁCTICAS ENCONTRADAS EN LA LITERATURA

Pasamos a explicar el trabajo realizado por el grupo de Christain Göbel y Thomas Zwick del Center for European Economic Research en Manheim, Alemania. El trabajo de estos investigadores consistió en comparar empresas con medidas específicas de gestión de la edad para empleados mayores y aquellas que no disponen de este tipo de medidas en todo el territorio alemán.

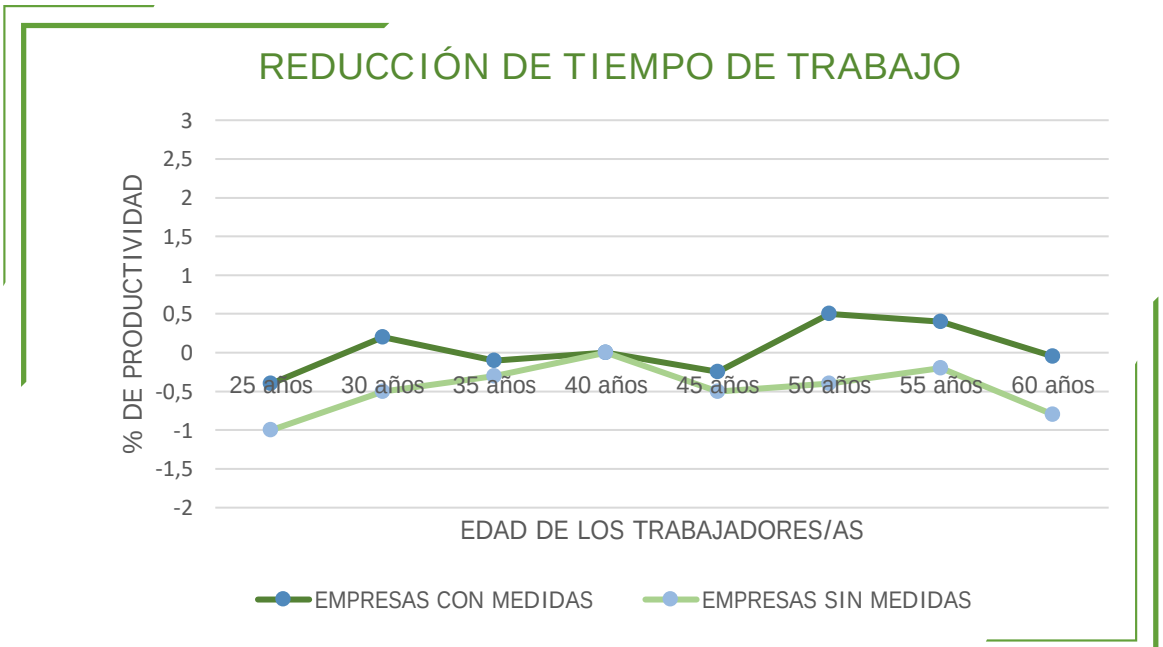
Esto permite ver qué medidas específicas de gestión de la edad pueden estar contribuyendo a una mejora de la productividad de las empresas.

FICHA 3

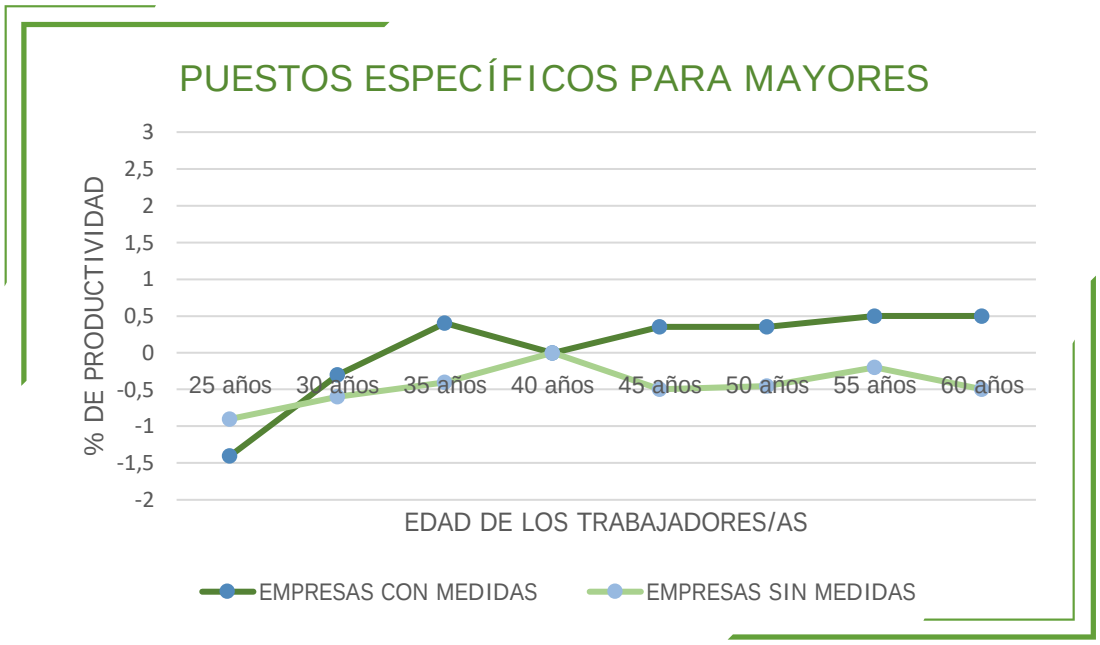
EQUIPAMIENTO ADAPTADO A MAYORES Y AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS (ADAPTADA DEL ESTUDIO DE GÖBEL Y ZWICK)



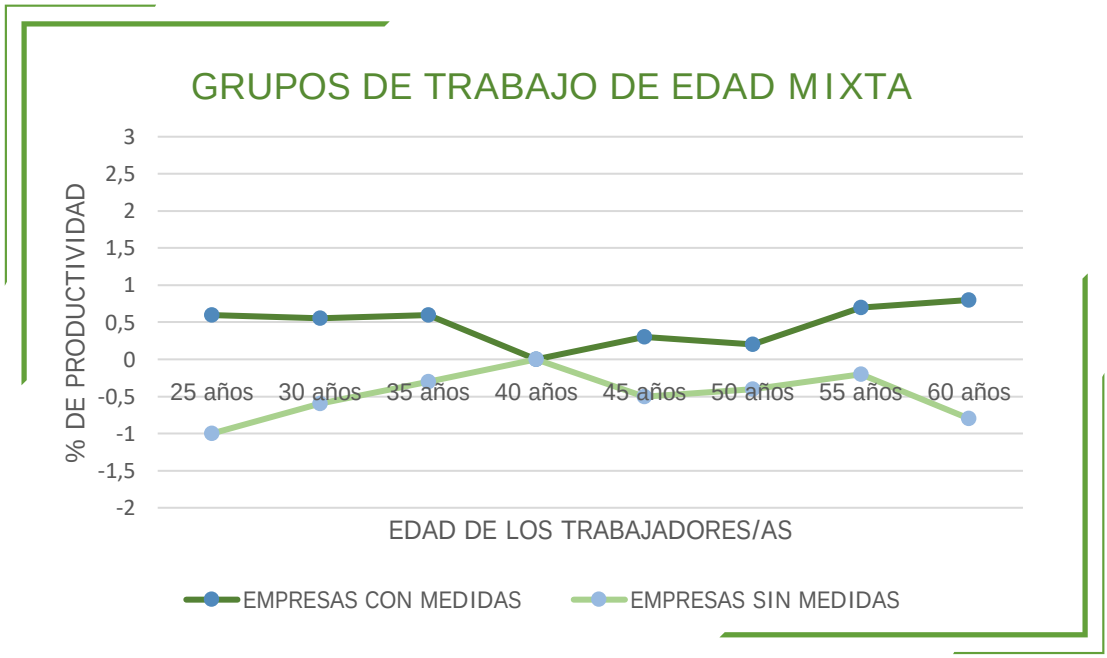
REDUCCIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO DE PERSONAS MAYORES Y AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS (ADAPTADA DEL ESTUDIO DE GÖBEL Y ZWICK)



PUESTOS ESPECÍFICOS PARA PERSONAS MAYORES Y AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS (ADAPTADA DEL ESTUDIO DE GÖBEL Y ZWICK)

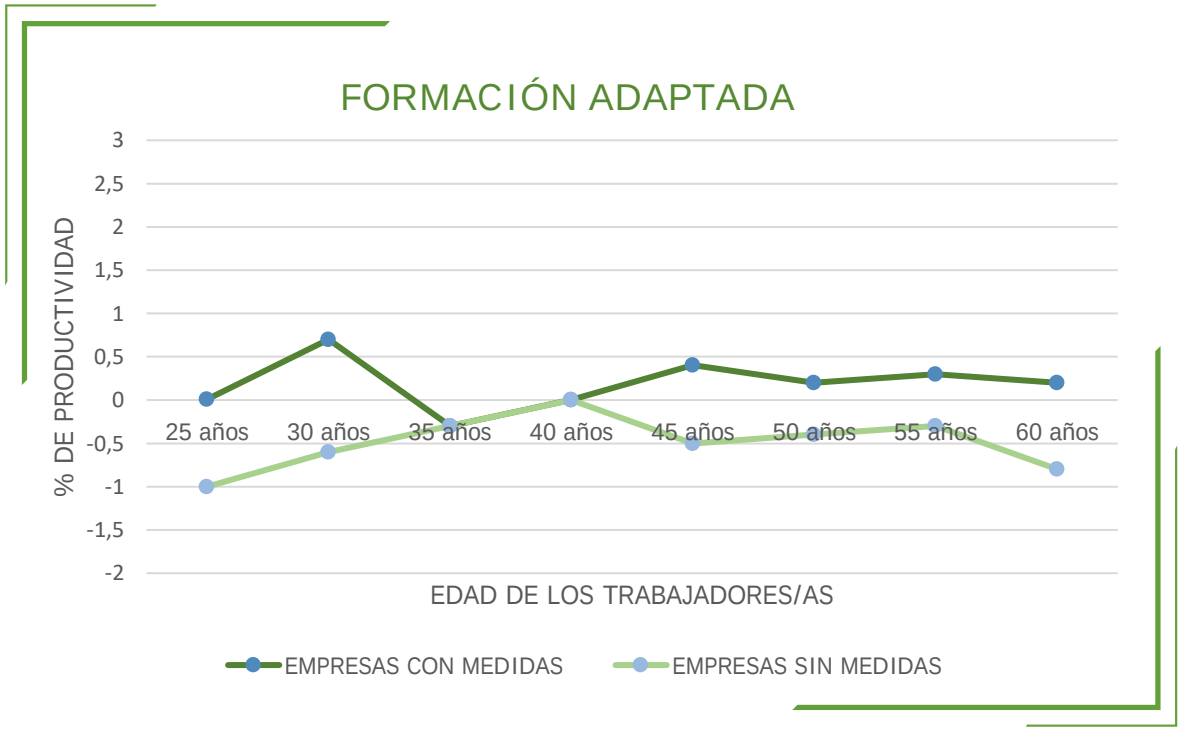


FORMAR GRUPOS DE TRABAJO DE JÓVENES Y MAYORES Y AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS (ADAPTADA DEL ESTUDIO DE GÖBEL Y ZWICK)



FICHA
3

FORMACIÓN ADAPTADA A PERSONAS MAYORES Y AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS (ADAPTADA DEL ESTUDIO DE GÖBEL Y ZWICK)



EN RESU**MEN...**

1 LOS RESULTADOS SON QUE EL EQUIPAMIENTO, LOS PUESTOS ESPECÍFICOS Y LOS GRUPOS DE TRABAJO FORMADOS POR JÓVENES Y MAYORES AUMENTAN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS EN ALEMANIA.

2 LAS MEDIDAS DE REDUCCIONES DE TIEMPO DE TRABAJO Y LA FORMACIÓN NO ESTÁN LIGADAS A UN AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE MAYOR EDAD DEBIDO A LA LEGISLACIÓN ALEMANA.

CONCLUSIONES DE LA FICHA

Este estudio demuestra que los equipamientos específicos para personal mayor, los puestos de trabajo específicos y los grupos mixtos de edad, son eficaces en aumentar la producción de las empresas.

EN CONCLUSIÓN, LAS MEDIDAS DE GESTIÓN DE LA EDAD, NO SOLO MEJORAN LA CALIDAD DE VIDA DE LOS/AS TRABAJADORES/AS DE DIFERENTES EDADES, SINO QUE ADEMÁS AUMENTAN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS.

FICHA 4

PYMES

BUENAS PRÁCTICAS EN FORMACIÓN Y APRENDIZAJE A LO LARGO DE LA VIDA

FINANCIADO POR:

COD. ACCIÓN AS2018-0089

GOBIERNO DE ESPAÑA

MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL

FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, F.S.P.

UGT FICA Industria, Construcción y Agro

4

BUENAS PRÁCTICAS EN FORMACIÓN Y APRENDIZAJE A LO LARGO DE LA VIDA: FORMAR A TODOS/AS, MEJORA A TODOS/AS

A DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

El problema principal de la formación es que es una de las medidas principales de mejora de la productividad de las empresas. La gestión del conocimiento es fundamental para conservar el **"know how" dentro de las** organizaciones. Los trabajadores según van siendo mayores reciben menos formación por el perjuicio de verla menos rentable.

B

BUENAS PRÁCTICAS ENCONTRADAS EN LA LITERATURA

1

DESCARTAR LÍMITES DE EDAD PARA DETERMINAR EL ACCESO A LA FORMACIÓN EN TODAS SUS FORMAS

2

EVALUACIÓN SISTEMÁTICA Y CONTINUADA DE LA FORMACIÓN Y DE LOS EMPLEADOS

4

DEFINIR LA FORMACIÓN DENTRO DE UN PLAN DE CARRERA PROFESIONAL Y NO SOLO DE UN PUESTO ESPECÍFICO DE TRABAJO. POR TANTO, LA FORMACIÓN RESPONDERÁ A NECESIDADES A LARGO PLAZO DEL TRABAJADOR Y NO SOLO A CORTO PLAZO

5

UTILIZAR TRABAJADORES DE MAYOR EDAD CON BUENAS HABILIDADES COMO FACILITADORES DE APRENDIZAJE EN LA ORGANIZACIÓN. FORMAR GRUPOS DE CONOCIMIENTO QUE SE INTEGREN EN GRUPOS CON DIVERSIDAD INTERGENERACIONAL.

3

ANALIZAR LAS NECESIDADES FORMATIVAS DE LA ORGANIZACIÓN, HABILIDADES A TRAVÉS DE METODOLOGÍAS EFICACES COMO LOS MODELOS KSA O SIMILARES.

FICHA 4

CASOS DE ÉXITO EN BUENAS PRÁCTICAS INTERNACIONALES Y MULTISECTORIALES

IBM business consulting services, Multinacional USA.

La organización seleccionó a 500 trabajadores con aquellos empleados más jóvenes y aquellos que fueran los que más edad tenían. El grupo fue formado con el objetivo de alcanzar mayor conocimiento del uso potencial de las tecnologías asociadas a internet. Se emparejaron las generaciones mayores y jóvenes según sus habilidades y rasgos de personalidad. tenían que pasar de 2 a 4 horas juntos a la semana y estudiar los temas relacionados con internet. Los resultados fueron que "los altos ejecutivos obtuvieron nuevas ideas que fueron críticas para trasladar sus negocios a la era de internet, mientras que los jóvenes pudieron acceder a una red de ejecutivos que, en circunstancias normales, sería difícil de obtener".

Verbund Konzern, Austria

Tras un análisis de las necesidades formativas, esta empresa detectó un grupo de edad de importantes dimensiones y lo gestionó a través de programas de entrenamiento y trasferencia de conocimiento, así como programas de cambio de actitudes. Uno de los programas se focalizó en la transferencia de trabajo de campo y conocimiento implícito entre trabajadores experimentados de más de 45 años y los más jóvenes.

Hotel Atheneum InterContinental, Grecia

El hotel está certificado como centro de formación y establece programas formativos en los que intenta que participen todos y todas las trabajadoras. Incluyendo aquellas personas que estaban en su último año antes de la jubilación. Todos los programas de formación son evaluados a lo largo del tiempo teniendo resultados sobre la transferencia real de las habilidades formadas a las tareas reales del hotel.

FICHA 4

Achemea, Holanda

La formación en esta empresa se diseña atendiendo al curso de la vida de los trabajadores. El consejo sobre la carrera profesional de cada trabajador se administra cada 5 años una vez llegados a los 45 años. Los trabajadores de más de 40 años se les dota de permisos de trabajo para formación de 10 días pagados por año (dependiendo del tipo de formación realizada). Esta formación se utiliza para que haya mayor movilidad vertical y horizontal dentro de la empresa.

API Raffineria di Ancona, Italia

La gestión de la formación y el desarrollo de los empleados se centra en prácticas no discriminatorias por motivos de edad. Hay un programa de formación continua que se ejecuta cada tres meses a toda la plantilla respondiendo a demandas más o menos estructuradas según las necesidades de cada departamento.

Novitech, Eslovaquia

Es una empresa de nuevas tecnologías que tiene un programa de formación a ciudadanos mayores que no tuvieran oportunidad de haberse alfabetizado digitalmente, estas personas pueden ganar mejoras y avances en sus carreras profesionales.

D MEDIDAS Y RESULTADOS ENCONTRADOS EN EL TRABAJO DE CAMPO

Las EMPRESAS PEQUEÑAS y grandes utilizan a los trabajadores de mayor edad como recursos para la transferencia de conocimiento. La diferencia principal entre empresas es que esta transferencia se produce de manera estructurada y explícita (trabajadores mayores que realizan formación explícita o que se ponen como mentores o guías de los más jóvenes) o se fomenta de manera no estructurada e implícita (a través de grupos con mezcla intergeneracional).

E BARRERAS ENCONTRADAS POR LAS EMPRESAS PARA LA IMPLANTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS

Las barreras principales es que no existen planes estructurados de formación continua y desarrollo personal en las empresas. Las PEQUEÑAS EMPRESAS tienen planes no estructurados que se ligan a la continuidad de la empresa una vez se hayan jubilado los propietarios. Pero este sistema es dependiente de objetivos específicos de cada propietario.

Los planes de formación dependen de sistemas altamente burocratizados (la formación bonificada) y los planes de carrera profesional suelen depender de especialistas en orientación y formación que no están disponibles para empresas pequeñas. Tanto la burocratización como la especialización son una BARRERA PARA LAS EMPRESAS PEQUEÑAS.

LAS EMPRESAS MÁS GRANDES centran la formación en aspectos dependientes del puesto de trabajo y no de la carrera profesional del trabajador/a. Los aspectos de carrera profesional con la edad se realizan más como resultado de las necesidades específicas del grupo de trabajo. La barrera principal es tener sistemas de evaluación eficaces que son costosos y muy especializados.

FICHA 5 PYMES

BUENAS PRÁCTICAS DE PROTECCIÓN DE LA SALUD, DISEÑO DEL LUGAR DE TRABAJO Y ERGONOMÍA

FINANCIADO POR:

COD. ACCIÓN AS2018-0089

GOBIERNO DE ESPAÑA

MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL

FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, F.S.P.

UGT FICA Industria, Construcción y Agro

FICHA 5

5

BUENAS PRÁCTICAS DE PROTECCIÓN DE LA SALUD, DISEÑO DEL LUGAR DE TRABAJO Y ERGONOMÍA: ADAPTANDO EL TRABAJO A LA EDAD

A DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

Haremos un resumen de los diferentes aspectos de salud laboral que evolucionan con la edad y cómo:

1 CAPACIDAD FÍSICA

Los factores clave que afectan a la capacidad física son la función cardiorrespiratoria, la fuerza muscular y la resistencia muscular. Mostramos en una tabla los efectos de la edad en estos aspectos adaptada de D.J.C. Flower et al. 2019, aclarando que es un predictor mucho más fiable que la edad, la forma física o aptitud biológica:

CAMBIOS ENCONTRADOS EN LOS TRABAJADORES DE MAYOR EDAD EN SU ESTATUS FÍSICO (FLOWER ET AL. 2019)

CAMBIOS RESPIRATORIOS

- Decrecimiento de la actividad general del pulmón
- Decremento de la superficie alveolar
- Decremento de la capacidad máxima respiratoria
- Decremento de la elasticidad del tejido pulmonar

CAMBIOS CARDIOVASCULARES

- Disminuye el ritmo cardíaco máximo
- Aumenta el tamaño del corazón, engrosando las paredes
- Disminuye la elasticidad del sistema arterial
- La recuperación del ritmo cardíaco y de la presión sanguínea son más lentos en volver a los valores de descanso
- La sensibilidad de los barorreceptores que controlan la presión arterial disminuye
- Las válvulas cardíacas se hacen más delgadas

CAMBIOS MUSCULARES

- Hasta la edad de 45 años el pico de fuerza se mantiene inalterado. De los 45 a 65 hay un ligero descenso (5% por década). Después se acelera.
- Se ralentiza la capacidad de regeneración muscular, disminuyendo elasticidad y fuerza tractora

La edad no es el único factor que afecta a estos parámetros: la genética, los factores ambientales y los hábitos saludables son fundamentales para la conservación de capacidad física en las personas mayores

FICHA 5

2 HABILIDADES SENSORIALES

VISIÓN: cambios con la edad en agudeza visual, particularmente en la visión de cerca, sensibilidad a la luz, tolerancia al deslumbramiento y visión del color.

AUDICIÓN: cambios con la edad causan perdida de oído y problemas de equilibrio.

3 FUNCIÓN COGNITIVA

MEMORIA: se ha informado que existe una pérdida en la memoria, pero a la vez se ha demostrado que funcionalmente estas pérdidas pueden ser compensadas por otras partes no deterioradas del cerebro.

TIEMPOS DE REACCIÓN: existen tareas específicas como conducir, donde existen datos que los trabajadores de menos de 50 años tienen mejores tiempos de reacción respecto a conductores que están en los 65 años.

TOMA DE DECISIONES: también en tareas específicas como la conducción, se ha demostrado que hay un deterioro de la habilidad de toma rápida de decisiones en conductores de más de 50 años.

LA LITERATURA NO HA EXPLORADO LA RELACIÓN DE LA EDAD Y LA FATIGA EN ENTORNOS OCUPACIONALES

Una vez detectado el problema pasamos a exponer que diferentes soluciones se dan al problema, primero en general y luego a través de casos de éxito en otros sectores y otros países y acabando con algunas propuestas detectadas en nuestro trabajo de campo.

David J.C. Flower, Mike J. Tipton and Gemma S. Milligan. Considerations for physical employment standards in the aging workforce. Work, 63, (2019): 509–519.

FICHA 5

B

BUENAS PRÁCTICAS ENCONTRADAS EN LA LITERATURA

1. ESTUDIOS DE SALUD LABORAL EN LOS LUGARES DE TRABAJO
2. GRUPOS DE TRABAJO SOBRE SALUD LABORAL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES
3. EL USO DE EXPERTOS PARA ACONSEJAR A LAS ORGANIZACIONES.
4. ENCUESTAS A LOS EMPLEADOS.
5. EDUCACIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS
6. CHEQUEOS REGULARES DE LOS EMPLEADOS
7. FORMACIÓN A SUPERVISORES Y TRABAJADORES CLAVE EN TÉCNICAS DE GESTIÓN DE LA SALUD
8. DISEÑO O REDISEÑO ERGONÓMICO DEL LUGAR DE TRABAJO
9. CAMBIO DE EMPLEO PREVENTIVO
10. AJUSTES DE LOS TIEMPOS DE TRABAJO
11. LOS ENTRENAMIENTOS DE RESISTENCIA MUESTRAN MEJORAS DE LA CAPACIDAD DE RECUPERACIÓN MUSCULAR, MEJORA EL SISTEMA NERVIOSO ENCARGADO DEL FUNCIONAMIENTO DEL MÚSCULO Y MEJORA LA MASA MUSCULAR
12. DESCANSOS Y ROTACIÓN DE TAREAS

MEDIDAS DE CONTROL ERGONÓMICO

DISEÑO DE TAREAS

- Posturas
- Fuerzas
- Repetición
- Aburrimiento vs trabajo complejo
- Duración, tasa y recuperación
- Estático vs dinámico

DISEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO

- Sentado vs de pie
- Altura de las superficies de trabajo
- Zona de alcance
- Área de trabajo
- Zona visual
- Sillas
- Superficies horizontales y verticales
- Bordes afilados
- Reposapiés
- Alfombrillas/plantillas

DISEÑO AMBIENTAL

- Luminosidad
- Temperatura
- Ruido
- Vibración
- Ropa de trabajo
- Calzado
- Guantes
- Diseño de oficina

DISEÑO DE HERRAMIENTAS

- Empuñaduras
- Palancas
- Pesas
- Balanzass
- Gatillos
- Llaves
- Vibración de herramientas
- Diseño de manejo

DISEÑO DEL MANEJO MATERIAL MANUAL

- Empuje vs tracción
- Protocolos de manejo del material manual

DISEÑO DE EQUIPO

- Enchufes y botones
- Iluminación
- Localización de los controles
- Teclados y ratones
- Tamaños de letra y señalizaciones
- Analógico vs digital
- Colores

FICHA 5

CASOS DE ÉXITO EN OTROS SECTORES Y PAÍSES

Ruoka-Saarioinen Oy, Finlandia

Facilitan los buenos hábitos de vida y en concreto el ejercicio físico. Tienen una gestión integrada de la edad con expertos en ergonomía que trabajan con los empleados y directivos para rediseñar puestos e integrar medidas ergonómicas. Todo esto dirigido para trabajadores de más de 55 años.

Ovako Koverhar and Ovako Dalsbruk, Finlandia

Análisis de trabajo, mejoras ergonómicas, redefinición de puestos llevados a cabo consultando al personal experto en salud laboral, talleres de trabajo sobre envejecimiento, cursos de rehabilitación de 5 días en un spa para todos los empleados después de su 54, 59 y 63 cumpleaños, exámenes médicos del personal y jubilaciones parciales.

Compañía petrolífica, Reino Unido

Este tipo de industria maneja mucha demanda de fuerza física y para no prescindir de los trabajadores mayores ofrecen evaluaciones de la salud con el objetivo de resolver problemas comunes como el dolor de espalda. Un médico está disponible en el lugar de trabajo para revisiones e intervenciones en problemas de salud serios que puedan aparecer. Como medida preventiva la empresa ofrece exámenes médicos anuales para empleados de 50 o más años.

FICHA 5

Westbury home, Reino Holanda

Es una empresa de construcción que realiza varias medidas de gestión de la edad, a los jefes de obra que se acercan a la edad de jubilación se les cambia a puestos de trabajo de mentoring y coaching de los más jóvenes. Los resultados son una mejoría de los jefes de obra joven y un aumento de la autoestima de los de más edad.

Sozial-Holding der Stadt Mönchengladbach GmbH, Alemania

Es un servicio que coordina los servicios comunitarios de salud para las personas mayores y otros servicios de cuidados personales. Disponen de un programa holístico de gestión de la edad: todos los empleados son evaluados con una encuesta sobre su calidad de vida y salud, con esos datos establecen un comité para la salud que junto a todo el personal involucrado genera medidas apropiadas: grupos de trabajo sobre salud, cursos de formación sobre manejo de cargas, entrenamiento especial sobre manejo de residentes desorientados y el rediseño de las salas de personal.

Gering Hout en Beton, Países Bajos

En el sector de la construcción hay prácticas en empresas de tamaño pequeño y medio que van dirigidas a que los trabajadores de mayor edad puedan tener en el día a día las tareas de mayor complejidad y menor carga física, mientras que el personal más joven se haga cargo de las tareas de mayor demanda de carga física.

D CASOS DE ÉXITO ENCONTRADOS EN EL SECTOR

1 VIVEROS PEQUEÑOS DE MENOS DE 10 TRABAJADORES

Mejoras ergonómicas para trabajadores mayores: por ejemplo, se establece que los trabajadores de mayor edad puedan realizar tareas que requieran de mayor experiencia y destreza y memoria procedimental. Los ejemplos más comunes son tareas de atención al cliente, estudio de plantas, trabajos de cuidado y cura de plantas.

Rediseño del lugar de trabajo: Dirigir la plantación a trabajos con menos carga física y menores picos de trabajo, por ejemplo, el cambio de plantaciones de claveles por crisantemos que requieren un menor esfuerzo físico.

2 VIVEROS DE MÁS DE 10 TRABAJADORES

Utilizar a los trabajadores con más experiencia para tareas que puedan ser mejor realizadas debido a la experiencia: por ejemplo, en empresas con trabajo de cara al público se usa al trabajador mayor como el técnico de mayor conocimiento para elegir calidades de producto o expresar los mejores tratamientos para los productos vendidos (esta estrategia se ha visto también practicada en cadenas de supermercados daneses con gran éxito). Otras tareas que requieren experiencia es el tratamiento de las plantas, la evaluación de calidades o la detección de problemas durante las diferentes fases del cultivo: siembra, poda, selección de esquejes, etc

Cambios de ambiente laboral a través de cambios de puesto: las empresas que tienen trabajos en invernaderos con gran estrés térmico cambian a los trabajadores de mayor edad a puestos en almacén, donde no tengan que soportar las temperaturas más elevadas.

Formación intergeneracional: otra práctica detectada es el uso de los trabajadores de mayor edad para la formación de trabajadores de menor edad o menor experiencia.

Respecto al rediseño del lugar de trabajo no hemos encontrado prácticas específicas para los trabajadores mayores. Son prácticas dirigidas a la mejora del trabajo a cualquier edad. Por ejemplo, elevación de los puestos de trabajos y disposición de sillas para el trabajo con plántulas de olivo.

PROBLEMÁTICA DE IMPLANTACIÓN DE LAS MEDIDAS EN EL SECTOR

1. Falta de planes integrados de gestión de la edad en las políticas de PRL que son de obligado cumplimiento. Este problema surge de que las empresas son pequeñas y con facturaciones muy ajustadas que no permiten contratación de servicios profesionales que les asesoren con estas prácticas.

2. Falta de información y formación sobre gestión de la edad en el sector sobre posibles mejoras que no reviertan en la cuenta de resultados de las empresas.

3. Baja prioridad en las empresas unifamiliares sobre gestión de la edad, debido a que existen problemas de mayor prioridad percibida por los propietarios y trabajadores. Por ejemplo: control sobre los precios y márgenes de beneficio, faltas de ayudas de la administración de carácter práctico, altos costes de producción, desaparición del tejido social en el ámbito rural.

FICHA 6 PYMES

BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN HOLÍSTICA DE LA EDAD

FINANCIADO POR:

COD. ACCIÓN AS2018-0089

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL

FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, F.S.P.

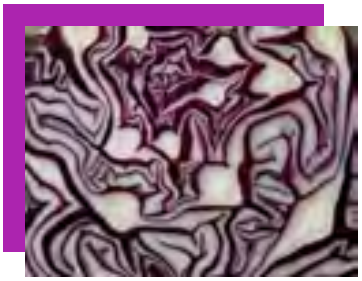
UGT FICA Industria, Construcción y Agro

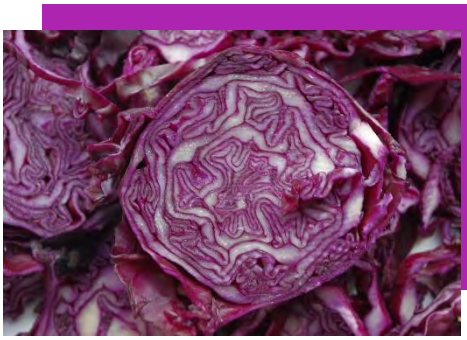
6

BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN HOLÍSTICA DE LA EDAD: PLANES INTEGRADOS DAN SOLUCIONES EFICACES

A DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

Para entender esta clase de buenas prácticas lo mejor es entender cómo se conceptualiza en los primeros trabajos del tema y como desde el principio, este tipo de aproximaciones son fundamentales para una buena gestión de la edad. En palabras de uno de los primeros autores de referencia en el campo: "Las organizaciones pueden querer tomar iniciativas a pequeña escala en respuesta a problemas particulares, como la escasez de habilidades. Sin embargo, se deben reconocer las limitaciones de tales acciones, así como los problemas que podrían crearse cuando coexisten prácticas de recursos humanos buenas y malas con respecto a los trabajadores de más edad. Por lo tanto, medidas específicas para combatir las barreras de la edad que se centran solo en un aspecto de la gestión de la edad y/o la última parte de la vida laboral de los empleados, tan bienvenidas como son, deberían ser vistas como un punto de partida hacia una estrategia holística de recursos humanos sobre la edad y el empleo" (Walker 1997, p.11). Por lo tanto, queda claro que la necesidad de programas integrados que sean consecuencia de una evaluación y planificación integral. Pasamos a ver cuáles han sido las buenas prácticas en esta área de trabajo.





B

BUENAS PRÁCTICAS ENCONTRADAS EN LA LITERATURA

1

ÉNFASIS EN LA PREVENCIÓN DE LOS PROBLEMAS DERIVADOS DE LA EDAD.

2

FOCALIZACIÓN EN TODOS LOS GRUPOS DE EDAD Y NO SÓLO EN LOS DE MAYOR EDAD.

3

TENER EN CUENTA TODAS LAS DIMENSIONES A LA VEZ QUE SE INTEGRAN EN LA GESTIÓN DE LA EDAD.

4

MEDIDAS QUE PRIORIZAN A CORTO PLAZO LOS PROBLEMAS MÁS URGENTES CÓMO PUEDEN SER POSIBLES RIESGOS DE ACCIDENTE O HABILIDADES MUY MERMADAS DE TRABAJADORES/AS DE MÁS EDAD.

FICHA 6

CASOS DE ÉXITO EN BUENAS PRÁCTICAS INTERNACIONALES Y MULTISECTORIALES

Voestalpine, Austria

LIFE (Light-hearted, Innovative, Fit, Efficient o lo que es lo mismo, alegre, innovador, apto, eficiente) es un programa de gestión de la edad holístico e integrado. Los objetivos de este programa son: transferencia de conocimiento, retención del talento, desarrollo de la carrera profesional de toda la plantilla y también plan de ergonomía activa global. En concreto, como medidas más comunes, este programa tiene un procedimiento de reforma de tiempos de trabajo, evaluaciones ergonómicas con criterio de edad y formación específica para las diferentes edades.

Finnish News Agency (STT), Finlandia

En esta empresa se ha desarrollado un plan de medidas integradas (trabajadores mayores de 45 años) que son: formación para mandos intermedios en liderazgo, grupos de discusión entre empleados/as y mandos como medida de mejora de la comunicación, programas de entrenamiento físico, pensiones a tiempo parcial como medida de transición, flexibilidad laboral y análisis ergonómicos con perspectiva de edad.

KSB Corporation, Alemania

"Programa para empleados mayores" es una iniciativa integradora con perspectiva de edad en la cual se incentiva al trabajador para que continúe en la empresa el mayor tiempo posible. Las medidas propuestas son: entrevistas con los trabajadores/as, evaluaciones integradas, orientación vocacional, formación especializada, liberación de los turnos nocturnos, horarios flexibles, gestión del conocimiento, chequeos de salud frecuentes y mantenimiento de salarios en los cambios de puesto o tareas.

FICHA 6

DMS, Reino Holanda

Ha implantado un programa de gestión de la edad integrado y holístico centrado en medidas tanto preventivas como de corrección. También ha hecho un cambio de cultura organizacional y de actitudes hacia la edad. Han hecho que los trabajadores se reorienten hacia sus carreras profesionales a largo plazo, los encargados de producción reciben cursos de gestión de recursos humanos y existe un paquete de medidas que beneficia la gestión integrada de la edad como son reemplazos, horarios flexibles, permisos anuales y ajustes laborales.

D MEDIDAS Y RESULTADOS ENCONTRADOS EN EL TRABAJO DE CAMPO

No hemos encontrado ninguna empresa que colabore y mantenga actualmente un programa de gestión de la edad integrado y holístico en sus departamentos de recursos humanos o de prevención de riesgos laborales.

E BARRERAS ENCONTRADAS POR LAS EMPRESAS PARA LA IMPLANTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS

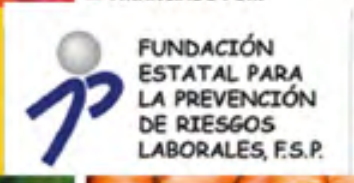
Los planes integrados necesitan equipos especializados y conocimiento de los procesos que hay que poner en marcha. No hay ayudas específicas para este tipo de perspectiva y no existe conocimiento de la existencia de estos programas y sus beneficios a corto, medio y largo plazo.

FICHAS

GRAN EMPRESA

FINANCIADO POR:

COD. ACCIÓN AS2018-0089



FICHA 1

GRAN EMPRESA

¿POR QUÉ IMPLANTAR UN PLAN DE GESTIÓN DE LA EDAD?

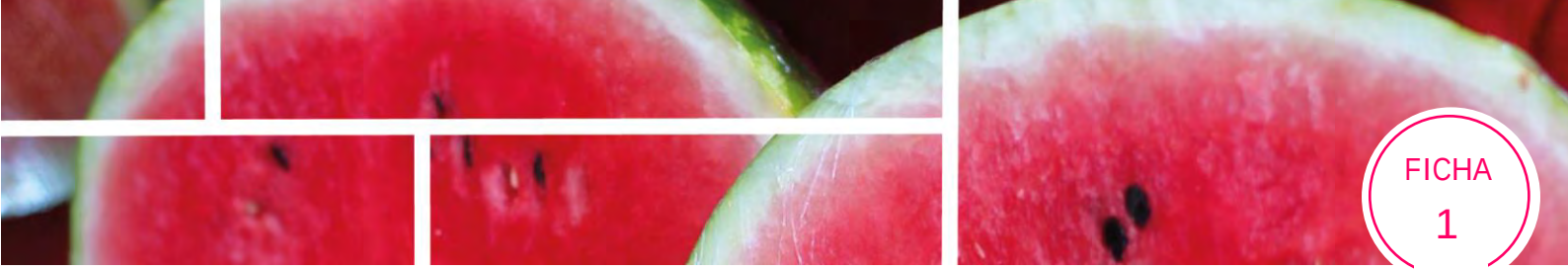
FINANCIADO POR:

COD. ACCIÓN AS2018-0089

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL

FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, F.S.P.

UGT FICA Industria, Construcción y Agro



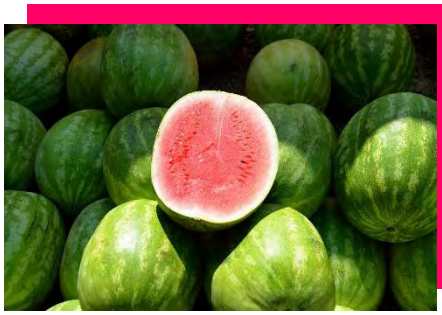
1

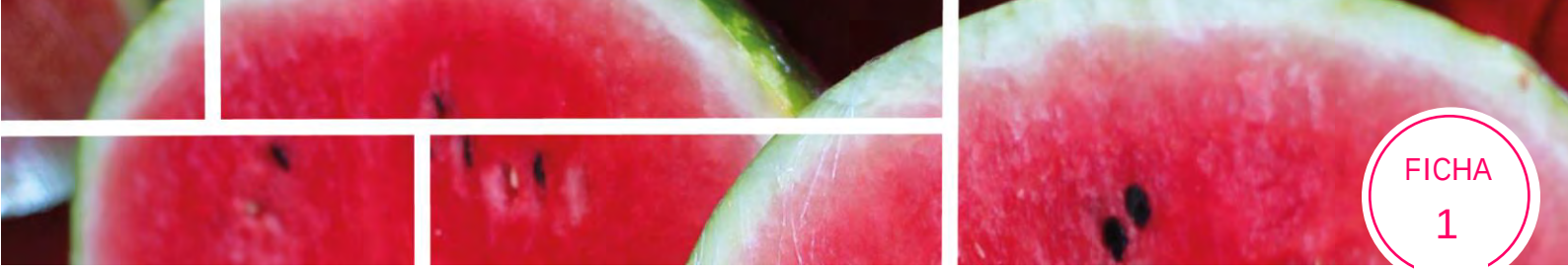
¿POR QUÉ IMPLEMENTAR UN PLAN DE GESTIÓN DE LA EDAD?

En una empresa grande y especializada, con equipos de PRL y RHH especializados, con un presupuesto específico para inversiones, existe una tendencia a calcular el ROI de todas las medidas que se piensan implantar. O en su defecto se hace un análisis de riesgos por no implantarlas. En una empresa de este tipo, ¿cuáles serían las razones para introducir la gestión de la edad?

1 CADA VEZ HAY MENOS JÓVENES

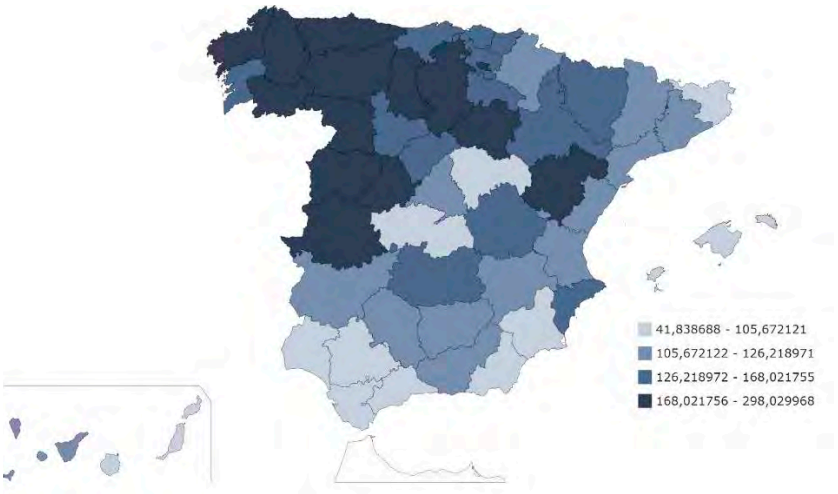
La pirámide de población tiene una tendencia al envejecimiento que causa que las personas jóvenes que se incorporan al mercado laboral cada vez sean menos y, por lo tanto, las personas mayores pueden constituir la oportunidad única y necesaria para cubrir puestos que cada vez van a ser más difíciles de cubrir. Como podemos observar las ilustraciones de España en el 2019 y el 2030, se estima que salvo en provincias con grandes áreas urbanas, el resto sufrirá un retroceso en población total, haciendo que haya menos personas en las zonas norte y oeste de España y que cada vez aumenten el número de personas de más de 65 años.



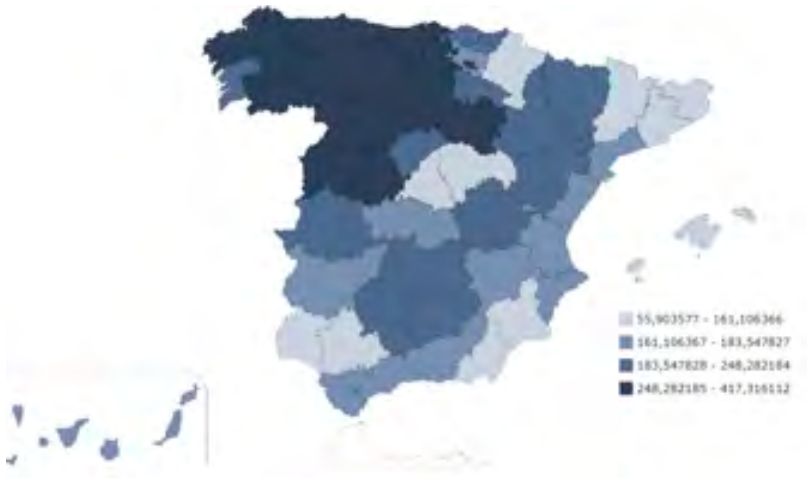


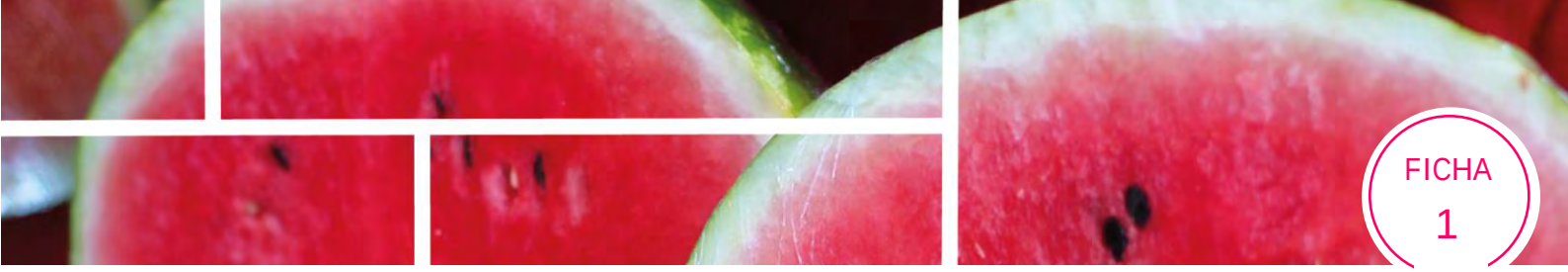
FICHA 1

POBLACIÓN AÑO **2019**. MAPA EXTRAÍDO DEL INE 2019



POBLACIÓN ESTIMADA EN EL AÑO **2030.** MAPA EXTRAÍDO DEL INE AÑO 2019





2 LOS COSTES DE LA INEXPERIENCIA

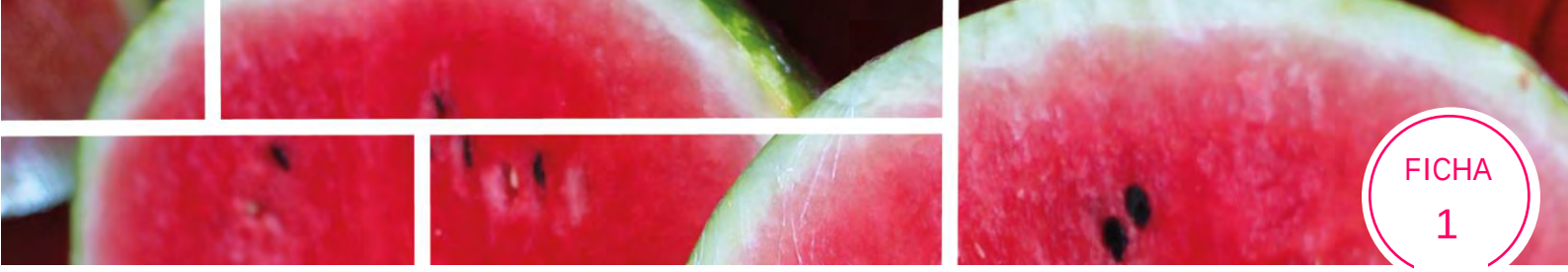
Si piensas en contratar un trabajador nuevo y no en ubicar una de las personas de tus equipos de mayor edad, tendrás que asumir los costes de publicidad, selección de personal y, aún más importante, formación y adaptación al equipo de los jóvenes candidatos (cada minuto es oro), puede ser mucho más rentable optar por el personal de mayor edad.

3 EL "SABER CÓMO"

En cualquier empresa una gran cantidad de información es almacenada por las personas que trabajan en ella, los activos con mayor información son los que más tiempo llevan trabajando en la empresa, lo que hace que prescindir o sustituir estos trabajadores no sea una buena idea. Las expresiones "know how", "estado del arte" … hacen alusión al conocimiento y la información de una empresa. Siempre que podamos hay que preservar esa información a través de nuestros empleados/as más longevos y expertos.

4 LA ESTABILIDAD DE LAS EMPRESAS

A veces pensamos que un equipo joven es una ventaja porque es dinámico y enérgico, pero encontramos que este tipo de equipos es mucho más inestable (tiende a durar menos unido). En general, los equipos unidimensionales (solo jóvenes, solo mayores, solo hombres, etc.) se encuentran en una posición de desventaja competitiva. Los grupos de trabajo mixtos y graduados, con personas de diferentes tramos de experiencia y edad, muestran ser equipos más productivos y sobre todo más estables (durarán más tiempo unidos)



5 UN MUNDO DE VIEJOS AMIGOS

En nuestro mundo de la información y el conocimiento, cada vez es más importante conocer a las personas adecuadas que te puedan ayudar de la manera correcta con las herramientas óptimas. El conocer a las personas de un sector, de un tipo de trabajo, que se encargan de tareas de todo tipo, puede ser un conocimiento de valor incalculable para una empresa. Desactivar tus activos que más conocimiento y contactos poseen es demoler una serie de oportunidades y de potencialidades que ninguna empresa debería arriesgar.

6 POR LO LEGAL

En 2006 la discriminación por motivo de la edad se convirtió en un delito en toda la zona de la Unión Europea. Una razón para no prescindir, hacer redundantes o no contratar a los trabajadores/as de mayor edad es no tener problemas de caras demandas y procesos complejos de gran riesgo e incertidumbre.

7 LA PRODUCTIVIDAD DE LA EMPRESA

Se ha descubierto como se podrá consultar en la ficha específica de buenas prácticas en la evaluación de la eficacia, que las medidas de gestión de la edad pueden funcionar no solo en la mejora de la calidad de vida percibida por el personal de mayor edad, si no que pueden mejorar la productividad de la empresa. Una mejora directamente relacionada con las medidas que hacen percibir tanto a trabajadoras/es mayores como jóvenes que la empresa garantiza la estabilidad y bienestar de todos/as.

FICHA 2

GRAN EMPRESA

BUENAS PRÁCTICAS INTERNACIONALES

FINANCIADO POR:

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL

FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, F.S.P.

UGT FICA Industria, Construcción y Agro

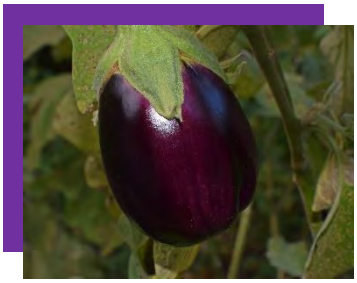
COD. ACCIÓN AS2018-0089

2

BUENAS PRÁCTICAS INTERNACIONALES: UN PROBLEMA MUNDIAL

A DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

Vamos a reunir las áreas y medidas generales de buenas prácticas que se muestran en la literatura científica. Con este resumen podremos hacernos una idea de las medidas y su implantación en diferentes lugares del mundo. Estos casos deben aparecer en todo análisis de gestión de la edad. No existen revisiones dentro del sector agrario y aun menos en los cultivos bajo abrigo. Tampoco se ha detectado una revisión de casos españoles. Por tanto, establecemos un resumen en esta ficha de las medidas más utilizadas en el mundo.



FICHA 2

B

MEDIDAS DE GESTIÓN DE LA EDAD MÁS COMUNES EN EL MUNDO

1. FORMACIÓN ADAPTADA
2. FLEXIBILIDAD DE HORARIOS
3. MEDIDAS DE TRANSICIÓN A LA JUBILACIÓN
4. SELECCIÓN DE PERSONAL
5. REDUCCIÓN DE LA JORNADA LABORAL
6. MEDIDAS ERGONÓMICAS ADAPTADAS
7. REDUCIR CARGAS FÍSICAS
8. POLÍTICAS DE REEMPLAZO Y RETENER TALENTO
9. PLANES A LARGO PLAZO CON DIFERENTES MEDIDAS
10. DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL Y SALARIOS

RESUMEN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS APORTADAS POR LAS REVISIONES MÁS RELEVANTES DE LA LITERATURA

AUTOR	ÁREAS DE LA GESTIÓN DE LA EDAD						
Fabisiak, Prokurat (2012)	Aprendizaje, formación y formación continua	Aproximaciones holísticas	Diseño del lugar de trabajo	Promoción y protección de la salud	Flexibilidad del horario de trabajo	Desarrollo de la carrera y redistribución de puestos	Salida de la empresa y transición a la jubilación
Kuperus, Stoykova, Rode (2011)	Aprendizaje a lo largo de la vida	Responsabilidad social corporativa	Salud ocupacional	Selección de personal	Gestión de la diversidad, anti-discriminación		
Streb, Voelpel, Leibold (2008)	Gestión del conocimiento y aprendizaje	Mentalidad gerencial	Ergonomía, entorno de trabajo	Gestión de la salud	Gestión de recursos humanos		
Ball (2007)	Formación, desarrollo y promoción	Cambio de actitudes dentro de las organizaciones	Ergonomía, diseño puesto y prevención	Prácticas de trabajo flexible	Selección de personal	Cambios en la política de salida de la empresa	
Druny (2001)	Aprendizaje, formación y desarrollo	Cambio de actitudes dentro de las organizaciones	Diseño del lugar de trabajo	Promoción de la salud	Prácticas de trabajo flexible, modernización del trabajo	Selección de personal	Salida de la empresa y transición a la jubilación

FICHA 2

MEDIDAS DE GESTIÓN DE LA EDAD DETECTADAS EN CULTIVOS BAJO ABRIGO EN ESPAÑA

EMPRESAS/ORGANIZACIONES DE MENOS DE 10 TRABAJADORES

Medidas resumidas adoptadas a nivel internacional	Medidas detectadas en las empresas pequeñas de cultivos bajo abrigo
Jubilación a tiempo parcial	No se ha detectado
Reducción de jornada antes de la jubilación	Se detecta que las personas que tiene cultivos familiares cuando llegan a edades avanzadas reducen la jornada dependiendo de las necesidades, aplicando flexibilidad laboral.
Planes de formación para trabajadores de mayor edad	No se ha detectado
Planes de jubilación anticipada	No se ha detectado
Posibilidades de días libres extra para trabajadores de mayor edad	No se ha detectado
Disminuciones de la carga laboral para personas de mayor edad	No se ha detectado
Reducción en tareas y salario (degradaciones)	No se ha detectado
Medidas ergonómicas (reducir cargas, jornadas cortas, herramientas adaptadas, chequeos, consejos profesionales, ambientes laborales seguros y adaptados)	Se reducen las cargas en todos los casos, salvo en los casos que el trabajador y propietario sean la misma persona y esté sola en el momento de la carga.
Límites de edad para jornadas irregulares	No se ha detectado
Promocionar movilidad interna de puestos	No se ha detectado
Desarrollo continuo de la carrera profesional	No se ha detectado
Flexibilidad de horario laboral	En algunos cultivos en los que hay diferencias significativas de carga laboral, se permite que los trabajadores decidan cómo se conforman las jornadas e incluso que no acudan al trabajo si no es necesario.
Diseño del lugar de trabajo adaptado	Disponen de mejoras de los puestos de trabajo, elevando los puntos de trabajo, con ayudas a la postura o equipos adaptados, pero se dejan a disposición de todas las edades.
Selección de personal	No se ha detectado
Aproximaciones holísticas de la gestión de la edad	No se ha detectado
Remuneración	No se ha detectado

EMPRESAS/ORGANIZACIONES DE MÁS DE 10 TRABAJADORES

Medidas resumidas adoptadas a nivel internacional	Medidas detectadas en las empresas medianas de cultivos bajo abrigo
Jubilación a tiempo parcial	No se ha detectado
Reducción de jornada antes de la jubilación	No se ha detectado
Planes de formación para trabajadores de mayor edad	No se ha detectado
Planes de jubilación anticipada	No se ha detectado
Posibilidades de días libres extra para trabajadores de mayor edad	No se ha detectado
Disminuciones de la carga laboral para personas de mayor edad	
Reducción en tareas y salario (degradaciones)	No se ha detectado
Medidas ergonómicas (reducir cargas, jornadas cortas, herramientas adaptadas, chequeos, consejos profesionales, ambientes laborales seguros y adaptados)	Se reducen las cargas en todos los casos. Las empresas grandes al estar más especializadas lo hacen con cambios de posiciones o tareas especializadas
Límites de edad para jornadas irregulares	No se ha detectado
Promocionar movilidad interna de puestos	Se detecta que las empresas especializadas mueven de puestos de invernaderos de alto estrés térmico a puestos de almacén donde puedan estar preservados de golpes de calor y deshidratación.
Desarrollo continuo de la carrera profesional	Los peones más antiguos tienen la oportunidad de promocionar a puestos de encargada/o en las empresas más especializadas.
Flexibilidad de horario laboral	En algunos cultivos en los que hay diferencias significativas de carga laboral, se permite que los trabajadores decidan cómo se conforman las jornadas e incluso que no acudan al trabajo si no es necesario.
Diseño del lugar de trabajo adaptado	Se realizan estudios de adaptación de los puestos de trabajo, pero suelen influir a todas las edades.
Selección de personal	No se ha detectado
Aproximaciones holísticas de la gestión de la edad	No se ha detectado
Remuneración	No se ha detectado

D DIFICULTADES DE IMPLANTACIÓN EN EL SECTOR AGRARIO CON CULTIVOS BAJO ABRIGO

1

Las empresas muy pequeñas no disponen de medidas holísticas por dificultades económicas y de gestión. La formación es baja y el conocimiento no está adaptado. Las jornadas laborales son exigentes y los planes se realizan priorizando los resultados económicos y comerciales.

Las empresas más grandes que disponen de personal especializado y formado en prevención de riesgos laborales (PRL), no tienen conocimientos específicos de gestión de la edad, por eso no hay planes holísticos, ni medidas de esta población. Es más, algunos especialistas no detectan mayores riesgos en personas mayores, sino todo lo contrario. Sin embargo, aunque tienen esa opinión, no tienen políticas de contratar a personas de mayor edad para puestos con más riesgo. No existen planes ni medidas de gestión profesional. Si hay implantación de medidas individuales (cambios de puesto, adaptación del talento según se detecta, diseños de lugares de trabajo adaptados, etc.)

2

FICHA 3

GRAN EMPRESA

BUENAS PRÁCTICAS EN EVALUACIÓN NACIONAL DE LA EFICACIA DE LAS MEDIDAS DE GESTIÓN DE LA EDAD EN LA PRODUCCIÓN DE LAS EMPRESAS

FINANCIADO POR:

COD. ACCIÓN AS2018-0089

GOBIERNO DE ESPAÑA

MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL

FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, F.S.P.

UGT FICA Industria, Construcción y Agro

FICHA 3

3

EVALUACIÓN NACIONAL DE LA EFICACIA DE LAS MEDIDAS DE GESTIÓN DE LA EDAD EN LA PRODUCCIÓN DE LAS EMPRESAS: GESTIÓN DE LA EDAD ES PRODUCIR MÁS Y MEJOR

A DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

¿Las medidas de gestión de la edad son eficaces para aumentar la producción de las empresas? En la literatura de gestión de la edad existen muy pocos trabajos que hayan intentado demostrar que la gestión de la edad es eficaz y que afecta de manera significativamente positiva a la producción de las empresas. Pero esta ficha está dirigida a mostrar que hay evidencia empírica de medidas de gestión de la edad que FUNCIONAN y que aumentan la PRODUCCIÓN.

PRIMERO: ¿el aumento de la edad modifica la producción de las empresas?

RESPUESTA: Si, pero la producción no depende solo de la edad, hay características que pueden hacer que trabajadores/as mayores produzcan más, igual o menos que los jóvenes. Por ejemplo: el salario, la capacidad de negociación sindical, el sector de actividad (por ejemplo, en comercio empeora la productividad según la edad, en industria también salvo en empresas creativas e innovadoras que consigue mejorar la producción) etc.

LA EDAD AFECTA A LA PRODUCTIVIDAD, POR LO TANTO, VAMOS A ANALIZAR LA SIGUIENTE PREGUNTA: ¿LAS MEDIDAS DE GESTIÓN DE LA EDAD AUMENTAN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS?

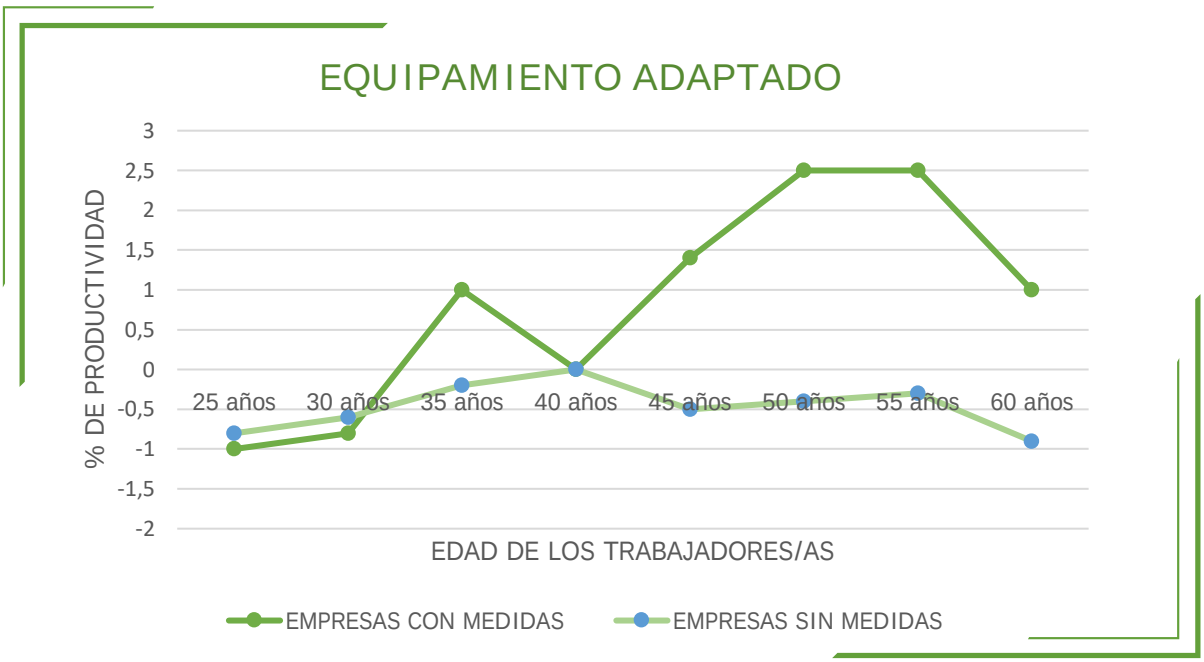
B BUENAS PRÁCTICAS ENCONTRADAS EN LA LITERATURA

Pasamos a explicar el trabajo realizado por el grupo de Christain Göbel y Thomas Zwick del Center for European Economic Research en Manheim, Alemania. El trabajo de estos investigadores consistió en comparar empresas con medidas específicas de gestión de la edad para empleados mayores y aquellas que no disponen de este tipo de medidas en todo el territorio alemán.

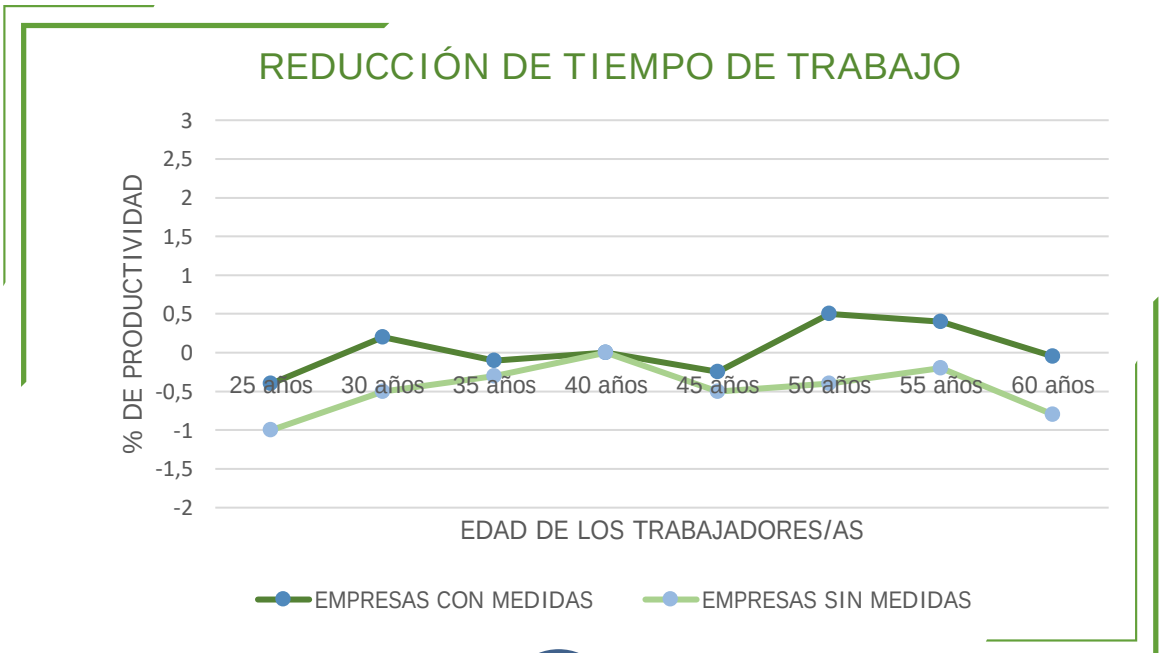
Esto permite ver qué medidas específicas de gestión de la edad pueden estar contribuyendo a una mejora de la productividad de las empresas.

FICHA 3

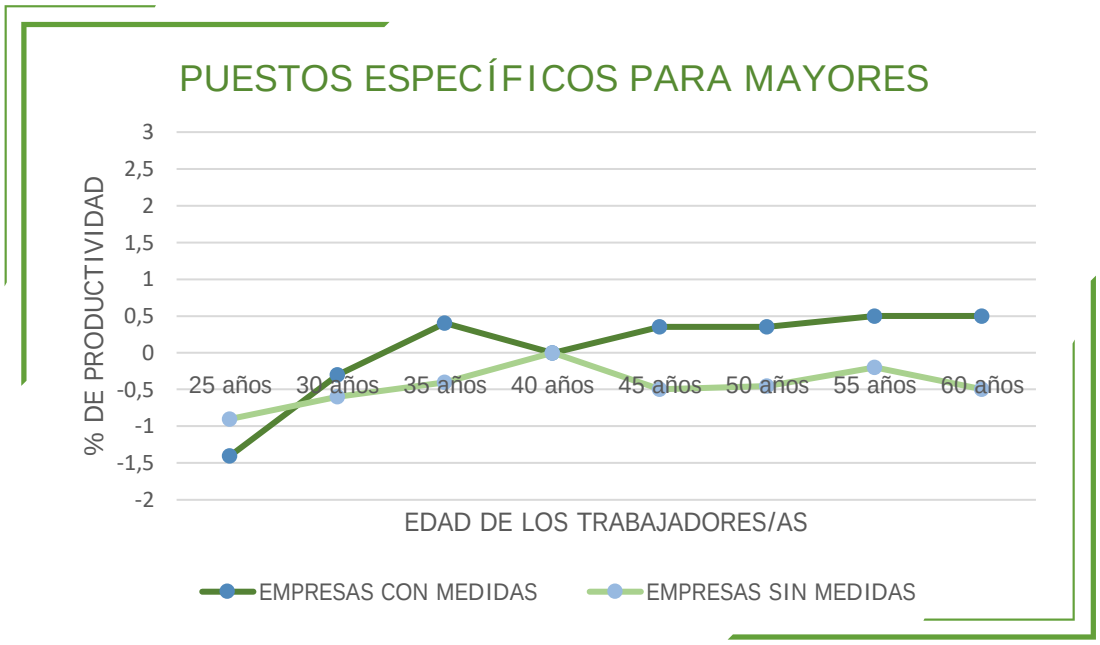
EQUIPAMIENTO ADAPTADO A MAYORES Y AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS (ADAPTADA DEL ESTUDIO DE GÖBEL Y ZWICK)



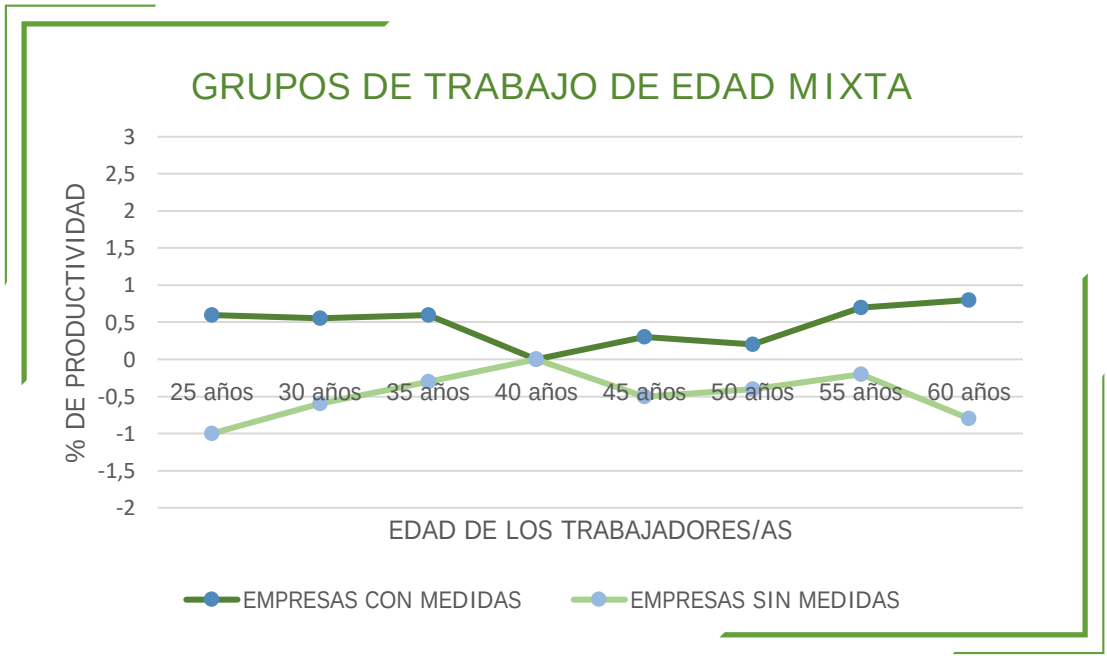
REDUCCIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO DE PERSONAS MAYORES Y AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS (ADAPTADA DEL ESTUDIO DE GÖBEL Y ZWICK)



PUESTOS ESPECÍFICOS PARA PERSONAS MAYORES Y AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS (ADAPTADA DEL ESTUDIO DE GÖBEL Y ZWICK)

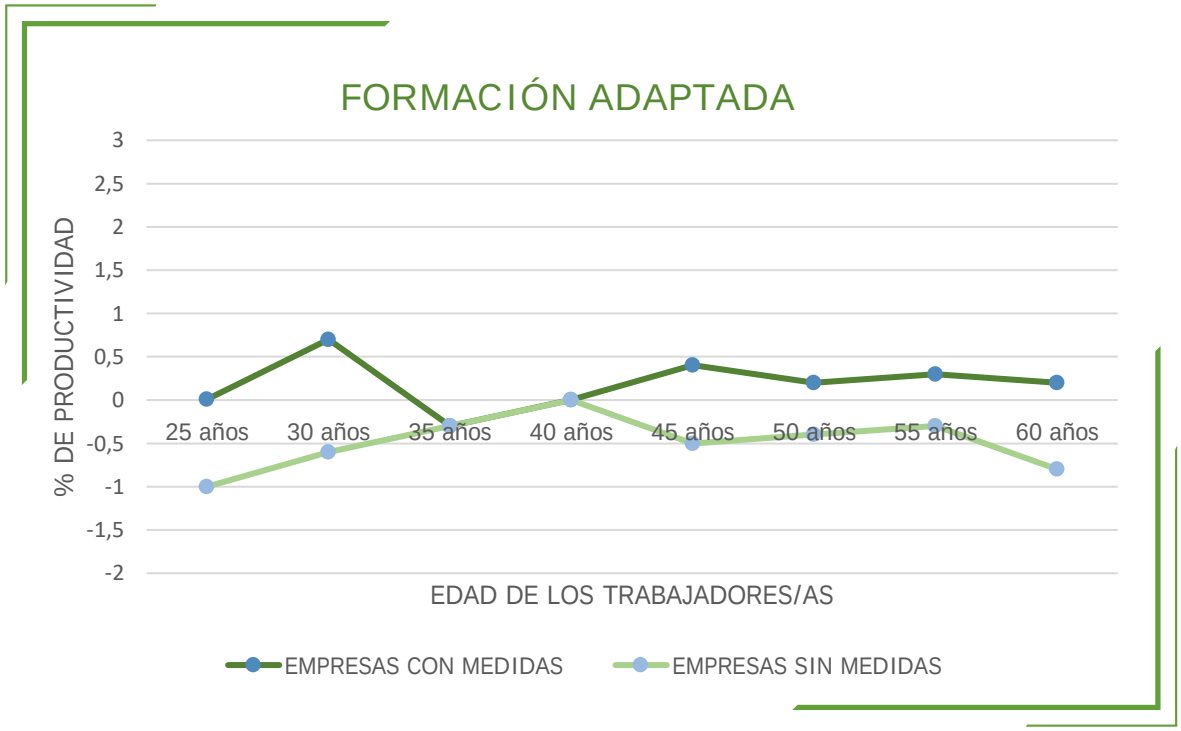


FORMAR GRUPOS DE TRABAJO DE JÓVENES Y MAYORES Y AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS (ADAPTADA DEL ESTUDIO DE GÖBEL Y ZWICK)



FICHA
3

FORMACIÓN ADAPTADA A PERSONAS MAYORES Y AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS EMPRESAS (ADAPTADA DEL ESTUDIO DE GÖBEL Y ZWICK)



EN RESU**MEN...**

1 LOS RESULTADOS SON QUE EL EQUIPAMIENTO, LOS PUESTOS ESPECÍFICOS Y LOS GRUPOS DE TRABAJO FORMADOS POR JÓVENES Y MAYORES AUMENTAN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS EN ALEMANIA.

2 LAS MEDIDAS DE REDUCCIONES DE TIEMPO DE TRABAJO Y LA FORMACIÓN NO ESTÁN LIGADAS A UN AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS TRABAJADORES DE MAYOR EDAD DEBIDO A LA LEGISLACIÓN ALEMANA.

CONCLUSIONES DE LA FICHA

Este estudio demuestra que los equipamientos específicos para personal mayor, los puestos de trabajo específicos y los grupos mixtos de edad, son eficaces en aumentar la producción de las empresas.

EN CONCLUSIÓN, LAS MEDIDAS DE GESTIÓN DE LA EDAD, NO SOLO MEJORAN LA CALIDAD DE VIDA DE LOS/AS TRABAJADORES/AS DE DIFERENTES EDADES, SINO QUE ADEMÁS AUMENTAN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS.

FICHA 4

GRAN EMPRESA

BUENAS PRÁCTICAS EN FORMACIÓN Y APRENDIZAJE A LO LARGO DE LA VIDA

FINANCIADO POR:

COD. ACCIÓN AS2018-0089

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL

FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, F.S.P.

UGT FICA Industria, Construcción y Agro

4

BUENAS PRÁCTICAS EN FORMACIÓN Y APRENDIZAJE A LO LARGO DE LA VIDA: FORMAR A TODOS/AS, MEJORA A TODOS/AS

A DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

El problema principal de la formación es que es una de las medidas principales de mejora de la productividad de las empresas. La gestión del conocimiento es fundamental para conservar el **"know how" dentro de las** organizaciones. Los trabajadores según van siendo mayores reciben menos formación por el perjuicio de verla menos rentable.

FICHA 4

B

BUENAS PRÁCTICAS ENCONTRADAS EN LA LITERATURA

1

DESCARTAR LÍMITES DE EDAD PARA DETERMINAR EL ACCESO A LA FORMACIÓN EN TODAS SUS FORMAS

2

EVALUACIÓN SISTEMÁTICA Y CONTINUADA DE LA FORMACIÓN Y DE LOS EMPLEADOS

4

DEFINIR LA FORMACIÓN DENTRO DE UN PLAN DE CARRERA PROFESIONAL Y NO SOLO DE UN PUESTO ESPECÍFICO DE TRABAJO. POR TANTO, LA FORMACIÓN RESPONDERÁ A NECESIDADES A LARGO PLAZO DEL TRABAJADOR Y NO SOLO A CORTO PLAZO

5

UTILIZAR TRABAJADORES DE MAYOR EDAD CON BUENAS HABILIDADES COMO FACILITADORES DE APRENDIZAJE EN LA ORGANIZACIÓN. FORMAR GRUPOS DE CONOCIMIENTO QUE SE INTEGREN EN GRUPOS CON DIVERSIDAD INTERGENERACIONAL.

3

ANALIZAR LAS NECESIDADES FORMATIVAS DE LA ORGANIZACIÓN, HABILIDADES A TRAVÉS DE METODOLOGÍAS EFICACES COMO LOS MODELOS KSA O SIMILARES.

FICHA 4

CASOS DE ÉXITO EN BUENAS PRÁCTICAS INTERNACIONALES Y MULTISECTORIALES

IBM business consulting services, Multinacional USA.

La organización seleccionó a 500 trabajadores con aquellos empleados más jóvenes y aquellos que fueran los que más edad tenían. El grupo fue formado con el objetivo de alcanzar mayor conocimiento del uso potencial de las tecnologías asociadas a internet. Se emparejaron las generaciones mayores y jóvenes según sus habilidades y rasgos de personalidad. tenían que pasar de 2 a 4 horas juntos a la semana y estudiar los temas relacionados con internet. Los resultados fueron que "los altos ejecutivos obtuvieron nuevas ideas que fueron críticas para trasladar sus negocios a la era de internet, mientras que los jóvenes pudieron acceder a una red de ejecutivos que, en circunstancias normales, sería difícil de obtener".

Verbund Konzern, Austria

Tras un análisis de las necesidades formativas, esta empresa detectó un grupo de edad de importantes dimensiones y lo gestionó a través de programas de entrenamiento y trasferencia de conocimiento, así como programas de cambio de actitudes. Uno de los programas se focalizó en la transferencia de trabajo de campo y conocimiento implícito entre trabajadores experimentados de más de 45 años y los más jóvenes.

Hotel Atheneum InterContinental, Grecia

El hotel está certificado como centro de formación y establece programas formativos en los que intenta que participen todos y todas las trabajadoras. Incluyendo aquellas personas que estaban en su último año antes de la jubilación. Todos los programas de formación son evaluados a lo largo del tiempo teniendo resultados sobre la transferencia real de las habilidades formadas a las tareas reales del hotel.

Achemea, Holanda

La formación en esta empresa se diseña atendiendo al curso de la vida de los trabajadores. El consejo sobre la carrera profesional de cada trabajador se administra cada 5 años una vez llegados a los 45 años. Los trabajadores de más de 40 años se les dota de permisos de trabajo para formación de 10 días pagados por año (dependiendo del tipo de formación realizada). Esta formación se utiliza para que haya mayor movilidad vertical y horizontal dentro de la empresa.

API Raffineria di Ancona, Italia

La gestión de la formación y el desarrollo de los empleados se centra en prácticas no discriminatorias por motivos de edad. Hay un programa de formación continua que se ejecuta cada tres meses a toda la plantilla respondiendo a demandas más o menos estructuradas según las necesidades de cada departamento.

Novitech, Eslovaquia

Es una empresa de nuevas tecnologías que tiene un programa de formación a ciudadanos mayores que no tuvieran oportunidad de haberse alfabetizado digitalmente, estas personas pueden ganar mejoras y avances en sus carreras profesionales.

D MEDIDAS Y RESULTADOS ENCONTRADOS EN EL TRABAJO DE CAMPO

Las EMPRESAS PEQUEÑAS y grandes utilizan a los trabajadores de mayor edad como recursos para la transferencia de conocimiento. La diferencia principal entre empresas es que esta transferencia se produce de manera estructurada y explícita (trabajadores mayores que realizan formación explícita o que se ponen como mentores o guías de los más jóvenes) o se fomenta de manera no estructurada e implícita (a través de grupos con mezcla intergeneracional).

E BARRERAS ENCONTRADAS POR LAS EMPRESAS PARA LA IMPLANTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS

Las barreras principales es que no existen planes estructurados de formación continua y desarrollo personal en las empresas. Las PEQUEÑAS EMPRESAS tienen planes no estructurados que se ligan a la continuidad de la empresa una vez se hayan jubilado los propietarios. Pero este sistema es dependiente de objetivos específicos de cada propietario.

Los planes de formación dependen de sistemas altamente burocratizados (la formación bonificada) y los planes de carrera profesional suelen depender de especialistas en orientación y formación que no están disponibles para empresas pequeñas. Tanto la burocratización como la especialización son una BARRERA PARA LAS EMPRESAS PEQUEÑAS.

LAS EMPRESAS MÁS GRANDES centran la formación en aspectos dependientes del puesto de trabajo y no de la carrera profesional del trabajador/a. Los aspectos de carrera profesional con la edad se realizan más como resultado de las necesidades específicas del grupo de trabajo. La barrera principal es tener sistemas de evaluación eficaces que son costosos y muy especializados.

FICHA 5

GRAN EMPRESA

BUENAS PRÁCTICAS DE PROTECCIÓN DE LA SALUD, DISEÑO DEL LUGAR DE TRABAJO Y ERGONOMÍA

FINANCIADO POR:

COD. ACCIÓN AS2018-0089

GOBIERNO DE ESPAÑA

MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL

FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, F.S.P.

UGT FICA Industria, Construcción y Agro

FICHA 5

5

BUENAS PRÁCTICAS DE PROTECCIÓN DE LA SALUD, DISEÑO DEL LUGAR DE TRABAJO Y ERGONOMÍA: ADAPTANDO EL TRABAJO A LA EDAD

A DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

Haremos un resumen de los diferentes aspectos de salud laboral que evolucionan con la edad y cómo:

1 CAPACIDAD FÍSICA

Los factores clave que afectan a la capacidad física son la función cardiorrespiratoria, la fuerza muscular y la resistencia muscular. Mostramos en una tabla los efectos de la edad en estos aspectos adaptada de D.J.C. Flower et al. 2019, aclarando que es un predictor mucho más fiable que la edad, la forma física o aptitud biológica:

CAMBIOS ENCONTRADOS EN LOS TRABAJADORES DE MAYOR EDAD EN SU ESTATUS FÍSICO (FLOWER ET AL. 2019)

CAMBIOS RESPIRATORIOS

- Decrecimiento de la actividad general del pulmón
- Decremento de la superficie alveolar
- Decremento de la capacidad máxima respiratoria
- Decremento de la elasticidad del tejido pulmonar

CAMBIOS CARDIOVASCULARES

- Disminuye el ritmo cardíaco máximo
- Aumenta el tamaño del corazón, engrosando las paredes
- Disminuye la elasticidad del sistema arterial
- La recuperación del ritmo cardíaco y de la presión sanguínea son más lentos en volver a los valores de descanso
- La sensibilidad de los barorreceptores que controlan la presión arterial disminuye
- Las válvulas cardíacas se hacen más delgadas

CAMBIOS MUSCULARES

- Hasta la edad de 45 años el pico de fuerza se mantiene inalterado. De los 45 a 65 hay un ligero descenso (5% por década). Después se acelera.
- Se ralentiza la capacidad de regeneración muscular, disminuyendo elasticidad y fuerza tractora

La edad no es el único factor que afecta a estos parámetros: la genética, los factores ambientales y los hábitos saludables son fundamentales para la conservación de capacidad física en las personas mayores

FICHA 5

2 HABILIDADES SENSORIALES

VISIÓN: cambios con la edad en agudeza visual, particularmente en la visión de cerca, sensibilidad a la luz, tolerancia al deslumbramiento y visión del color.

AUDICIÓN: cambios con la edad causan perdida de oído y problemas de equilibrio.

3 FUNCIÓN COGNITIVA

MEMORIA: se ha informado que existe una pérdida en la memoria, pero a la vez se ha demostrado que funcionalmente estas pérdidas pueden ser compensadas por otras partes no deterioradas del cerebro.

TIEMPOS DE REACCIÓN: existen tareas específicas como conducir, donde existen datos que los trabajadores de menos de 50 años tienen mejores tiempos de reacción respecto a conductores que están en los 65 años.

TOMA DE DECISIONES: también en tareas específicas como la conducción, se ha demostrado que hay un deterioro de la habilidad de toma rápida de decisiones en conductores de más de 50 años.

LA LITERATURA NO HA EXPLORADO LA RELACIÓN DE LA EDAD Y LA FATIGA EN ENTORNOS OCUPACIONALES

Una vez detectado el problema pasamos a exponer que diferentes soluciones se dan al problema, primero en general y luego a través de casos de éxito en otros sectores y otros países y acabando con algunas propuestas detectadas en nuestro trabajo de campo.

David J.C. Flower, Mike J. Tipton and Gemma S. Milligan. Considerations for physical employment standards in the aging workforce. Work, 63, (2019): 509–519.

FICHA 5

B

BUENAS PRÁCTICAS ENCONTRADAS EN LA LITERATURA

1. ESTUDIOS DE SALUD LABORAL EN LOS LUGARES DE TRABAJO
2. GRUPOS DE TRABAJO SOBRE SALUD LABORAL DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES
3. EL USO DE EXPERTOS PARA ACONSEJAR A LAS ORGANIZACIONES.
4. ENCUESTAS A LOS EMPLEADOS.
5. EDUCACIÓN Y PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS
6. CHEQUEOS REGULARES DE LOS EMPLEADOS
7. FORMACIÓN A SUPERVISORES Y TRABAJADORES CLAVE EN TÉCNICAS DE GESTIÓN DE LA SALUD
8. DISEÑO O REDISEÑO ERGONÓMICO DEL LUGAR DE TRABAJO
9. CAMBIO DE EMPLEO PREVENTIVO
10. AJUSTES DE LOS TIEMPOS DE TRABAJO
11. LOS ENTRENAMIENTOS DE RESISTENCIA MUESTRAN MEJORAS DE LA CAPACIDAD DE RECUPERACIÓN MUSCULAR, MEJORA EL SISTEMA NERVIOSO ENCARGADO DEL FUNCIONAMIENTO DEL MÚSCULO Y MEJORA LA MASA MUSCULAR
12. DESCANSOS Y ROTACIÓN DE TAREAS

MEDIDAS DE CONTROL ERGONÓMICO

DISEÑO DE TAREAS

- Posturas
- Fuerzas
- Repetición
- Aburrimiento vs trabajo complejo
- Duración, tasa y recuperación
- Estático vs dinámico

DISEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO

- Sentado vs de pie
- Altura de las superficies de trabajo
- Zona de alcance
- Área de trabajo
- Zona visual
- Sillas
- Superficies horizontales y verticales
- Bordes afilados
- Reposapiés
- Alfombrillas/plantillas

DISEÑO AMBIENTAL

- Luminosidad
- Temperatura
- Ruido
- Vibración
- Ropa de trabajo
- Calzado
- Guantes
- Diseño de oficina

DISEÑO DE HERRAMIENTAS

- Empuñaduras
- Palancas
- Pesas
- Balanzass
- Gatillos
- Llaves
- Vibración de herramientas
- Diseño de manejo

DISEÑO DEL MANEJO MATERIAL MANUAL

- Empuje vs tracción
- Protocolos de manejo del material manual

DISEÑO DE EQUIPO

- Enchufes y botones
- Iluminación
- Localización de los controles
- Teclados y ratones
- Tamaños de letra y señalizaciones
- Analógico vs digital
- Colores

FICHA 5

CASOS DE ÉXITO EN OTROS SECTORES Y PAÍSES

Ruoka-Saarioinen Oy, Finlandia

Facilitan los buenos hábitos de vida y en concreto el ejercicio físico. Tienen una gestión integrada de la edad con expertos en ergonomía que trabajan con los empleados y directivos para rediseñar puestos e integrar medidas ergonómicas. Todo esto dirigido para trabajadores de más de 55 años.

Ovako Koverhar and Ovako Dalsbruk, Finlandia

Análisis de trabajo, mejoras ergonómicas, redefinición de puestos llevados a cabo consultando al personal experto en salud laboral, talleres de trabajo sobre envejecimiento, cursos de rehabilitación de 5 días en un spa para todos los empleados después de su 54, 59 y 63 cumpleaños, exámenes médicos del personal y jubilaciones parciales.

Compañía petrolífica, Reino Unido

Este tipo de industria maneja mucha demanda de fuerza física y para no prescindir de los trabajadores mayores ofrecen evaluaciones de la salud con el objetivo de resolver problemas comunes como el dolor de espalda. Un médico está disponible en el lugar de trabajo para revisiones e intervenciones en problemas de salud serios que puedan aparecer. Como medida preventiva la empresa ofrece exámenes médicos anuales para empleados de 50 o más años.

FICHA 5

Westbury home, Reino Holanda

Es una empresa de construcción que realiza varias medidas de gestión de la edad, a los jefes de obra que se acercan a la edad de jubilación se les cambia a puestos de trabajo de mentoring y coaching de los más jóvenes. Los resultados son una mejoría de los jefes de obra joven y un aumento de la autoestima de los de más edad.

Sozial-Holding der Stadt Mönchengladbach GmbH, Alemania

Es un servicio que coordina los servicios comunitarios de salud para las personas mayores y otros servicios de cuidados personales. Disponen de un programa holístico de gestión de la edad: todos los empleados son evaluados con una encuesta sobre su calidad de vida y salud, con esos datos establecen un comité para la salud que junto a todo el personal involucrado genera medidas apropiadas: grupos de trabajo sobre salud, cursos de formación sobre manejo de cargas, entrenamiento especial sobre manejo de residentes desorientados y el rediseño de las salas de personal.

Gering Hout en Beton, Países Bajos

En el sector de la construcción hay prácticas en empresas de tamaño pequeño y medio que van dirigidas a que los trabajadores de mayor edad puedan tener en el día a día las tareas de mayor complejidad y menor carga física, mientras que el personal más joven se haga cargo de las tareas de mayor demanda de carga física.

D CASOS DE ÉXITO ENCONTRADOS EN EL SECTOR

1 VIVEROS PEQUEÑOS DE MENOS DE 10 TRABAJADORES

Mejoras ergonómicas para trabajadores mayores: por ejemplo, se establece que los trabajadores de mayor edad puedan realizar tareas que requieran de mayor experiencia y destreza y memoria procedimental. Los ejemplos más comunes son tareas de atención al cliente, estudio de plantas, trabajos de cuidado y cura de plantas.

Rediseño del lugar de trabajo: Dirigir la plantación a trabajos con menos carga física y menores picos de trabajo, por ejemplo, el cambio de plantaciones de claveles por crisantemos que requieren un menor esfuerzo físico.

2 VIVEROS DE MÁS DE 10 TRABAJADORES

Utilizar a los trabajadores con más experiencia para tareas que puedan ser mejor realizadas debido a la experiencia: por ejemplo, en empresas con trabajo de cara al público se usa al trabajador mayor como el técnico de mayor conocimiento para elegir calidades de producto o expresar los mejores tratamientos para los productos vendidos (esta estrategia se ha visto también practicada en cadenas de supermercados daneses con gran éxito). Otras tareas que requieren experiencia es el tratamiento de las plantas, la evaluación de calidades o la detección de problemas durante las diferentes fases del cultivo: siembra, poda, selección de esquejes, etc

Cambios de ambiente laboral a través de cambios de puesto: las empresas que tienen trabajos en invernaderos con gran estrés térmico cambian a los trabajadores de mayor edad a puestos en almacén, donde no tengan que soportar las temperaturas más elevadas.

Formación intergeneracional: otra práctica detectada es el uso de los trabajadores de mayor edad para la formación de trabajadores de menor edad o menor experiencia.

Respecto al rediseño del lugar de trabajo no hemos encontrado prácticas específicas para los trabajadores mayores. Son prácticas dirigidas a la mejora del trabajo a cualquier edad. Por ejemplo, elevación de los puestos de trabajos y disposición de sillas para el trabajo con plántulas de olivo.

PROBLEMÁTICA DE IMPLANTACIÓN DE LAS MEDIDAS EN EL SECTOR

1. Falta de planes integrados de gestión de la edad en las políticas de PRL que son de obligado cumplimiento. Este problema surge de que las empresas son pequeñas y con facturaciones muy ajustadas que no permiten contratación de servicios profesionales que les asesoren con estas prácticas.

2. Falta de información y formación sobre gestión de la edad en el sector sobre posibles mejoras que no reviertan en la cuenta de resultados de las empresas.

3. Baja prioridad en las empresas unifamiliares sobre gestión de la edad, debido a que existen problemas de mayor prioridad percibida por los propietarios y trabajadores. Por ejemplo: control sobre los precios y márgenes de beneficio, faltas de ayudas de la administración de carácter práctico, altos costes de producción, desaparición del tejido social en el ámbito rural.

FICHA 6

GRAN EMPRESA

BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN HOLÍSTICA DE LA EDAD

FINANCIADO POR:

COD. ACCIÓN AS2018-0089

GOBIERNO DE ESPAÑA

MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL

FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, F.S.P.

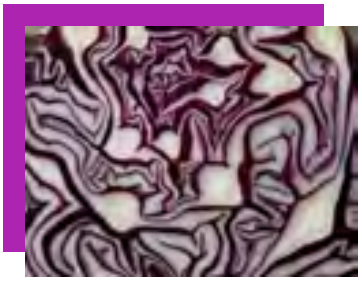
UGT FICA Industria, Construcción y Agro

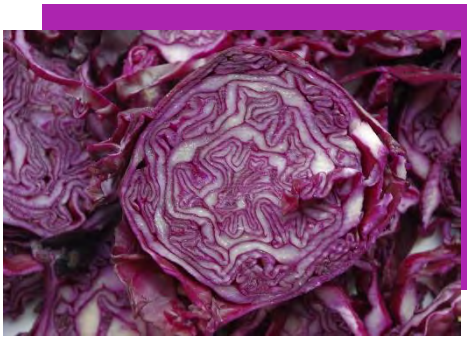
6

BUENAS PRÁCTICAS EN GESTIÓN HOLÍSTICA DE LA EDAD: PLANES INTEGRADOS DAN SOLUCIONES EFICACES

A DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

Para entender esta clase de buenas prácticas lo mejor es entender cómo se conceptualiza en los primeros trabajos del tema y como desde el principio, este tipo de aproximaciones son fundamentales para una buena gestión de la edad. En palabras de uno de los primeros autores de referencia en el campo: "Las organizaciones pueden querer tomar iniciativas a pequeña escala en respuesta a problemas particulares, como la escasez de habilidades. Sin embargo, se deben reconocer las limitaciones de tales acciones, así como los problemas que podrían crearse cuando coexisten prácticas de recursos humanos buenas y malas con respecto a los trabajadores de más edad. Por lo tanto, medidas específicas para combatir las barreras de la edad que se centran solo en un aspecto de la gestión de la edad y/o la última parte de la vida laboral de los empleados, tan bienvenidas como son, deberían ser vistas como un punto de partida hacia una estrategia holística de recursos humanos sobre la edad y el empleo" (Walker 1997, p.11). Por lo tanto, queda claro que la necesidad de programas integrados que sean consecuencia de una evaluación y planificación integral. Pasamos a ver cuáles han sido las buenas prácticas en esta área de trabajo.





B

BUENAS PRÁCTICAS ENCONTRADAS EN LA LITERATURA

1. ÉNFASIS EN LA PREVENCIÓN DE LOS PROBLEMAS DERIVADOS DE LA EDAD.

2. FOCALIZACIÓN EN TODOS LOS GRUPOS DE EDAD Y NO SÓLO EN LOS DE MAYOR EDAD.

3. TENER EN CUENTA TODAS LAS DIMENSIONES A LA VEZ QUE SE INTEGRAN EN LA GESTIÓN DE LA EDAD.

4. MEDIDAS QUE PRIORIZAN A CORTO PLAZO LOS PROBLEMAS MÁS URGENTES CÓMO PUEDEN SER POSIBLES RIESGOS DE ACCIDENTE O HABILIDADES MUY MERMADAS DE TRABAJADORES/AS DE MÁS EDAD.

FICHA 6

CASOS DE ÉXITO EN BUENAS PRÁCTICAS INTERNACIONALES Y MULTISECTORIALES

Voestalpine, Austria

LIFE (Light-hearted, Innovative, Fit, Efficient o lo que es lo mismo, alegre, innovador, apto, eficiente) es un programa de gestión de la edad holístico e integrado. Los objetivos de este programa son: transferencia de conocimiento, retención del talento, desarrollo de la carrera profesional de toda la plantilla y también plan de ergonomía activa global. En concreto, como medidas más comunes, este programa tiene un procedimiento de reforma de tiempos de trabajo, evaluaciones ergonómicas con criterio de edad y formación específica para las diferentes edades.

Finnish News Agency (STT), Finlandia

En esta empresa se ha desarrollado un plan de medidas integradas (trabajadores mayores de 45 años) que son: formación para mandos intermedios en liderazgo, grupos de discusión entre empleados/as y mandos como medida de mejora de la comunicación, programas de entrenamiento físico, pensiones a tiempo parcial como medida de transición, flexibilidad laboral y análisis ergonómicos con perspectiva de edad.

KSB Corporation, Alemania

"Programa para empleados mayores" es una iniciativa integradora con perspectiva de edad en la cual se incentiva al trabajador para que continúe en la empresa el mayor tiempo posible. Las medidas propuestas son: entrevistas con los trabajadores/as, evaluaciones integradas, orientación vocacional, formación especializada, liberación de los turnos nocturnos, horarios flexibles, gestión del conocimiento, chequeos de salud frecuentes y mantenimiento de salarios en los cambios de puesto o tareas.

FICHA 6

DMS, Reino Holanda

Ha implantado un programa de gestión de la edad integrado y holístico centrado en medidas tanto preventivas como de corrección. También ha hecho un cambio de cultura organizacional y de actitudes hacia la edad. Han hecho que los trabajadores se reorienten hacia sus carreras profesionales a largo plazo, los encargados de producción reciben cursos de gestión de recursos humanos y existe un paquete de medidas que beneficia la gestión integrada de la edad como son reemplazos, horarios flexibles, permisos anuales y ajustes laborales.

D MEDIDAS Y RESULTADOS ENCONTRADOS EN EL TRABAJO DE CAMPO

No hemos encontrado ninguna empresa que colabore y mantenga actualmente un programa de gestión de la edad integrado y holístico en sus departamentos de recursos humanos o de prevención de riesgos laborales.

E BARRERAS ENCONTRADAS POR LAS EMPRESAS PARA LA IMPLANTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS

Los planes integrados necesitan equipos especializados y conocimiento de los procesos que hay que poner en marcha. No hay ayudas específicas para este tipo de perspectiva y no existe conocimiento de la existencia de estos programas y sus beneficios a corto, medio y largo plazo.

FICHA 7

GRAN EMPRESA

BUENAS PRÁCTICAS EN POLÍTICAS DE REEMPLAZO

FINANCIADO POR:
COD. ACCIÓN AS2018-0089

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL
FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, F.S.P.
UGT FICA Industria, Construcción y Agro

7

BUENAS PRÁCTICAS EN POLÍTICAS DE REEMPLAZO: RELEVOS PARA LA CALIDAD DE VIDA

A DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

Uno de los problemas de la edad en el trabajo es que algunas funciones críticas de un puesto de trabajo no puedan realizarse debido a los cambios biológicos producidos. Por ejemplo, el riesgo de golpes de calor aumenta con la edad y eso hace imposible que los trabajadores que pasan horas a altas temperaturas en invernaderos o viveros logren realizar su trabajo en condiciones y sin riesgos elevados.

B

BUENAS PRÁCTICAS ENCONTRADAS EN LA LITERATURA

2

CAMBIOS DE PUESTO POR FORMACIÓN Y PREPARACIÓN CONTINUADA A PUESTOS QUE REQUIEREN MENOS CARGA LABORAL.

1

CAMBIOS DE PUESTO DENTRO DE UN DEPARTAMENTO A TRAVÉS DE LA ADAPTACIÓN DE LA TECNOLOGÍA.

CASOS DE ÉXITO EN BUENAS PRÁCTICAS INTERNACIONALES Y MULTISECTORIALES

Ford-Werke GmbH, Alemania

Proyecto FILM que radica en el objetivo de hacer productivos de nuevo a 500 trabajadores/as mayores con algún problema importante. Para ello utilizan los equipos integradores y el software adaptado.

Ciudad de Malmö, Suecia

Dentro del sector de la enseñanza se ha establecido una medida que hace que las tareas más estresantes del profesorado (atención al alumnado e impartición de clases) se les retiren a los trabajadores/as de 62 a 65 años, logrando que estos realicen otras tareas útiles y que puedan seguir trabajando hasta la edad de 65 años.

Afvalverwerking Rijnmond, Holanda

La empresa facilita experiencia a los trabajadores de mayor edad para que puedan adquirir las habilidades que les permitan pasar de un trabajo a turnos al trabajo de operador técnico que solo traba en turno de mañana. También se ha creado un puesto de operador jefe que está entre el operador técnico y los gerentes locales, el cual facilita a los trabajadores el poder moverse de puestos de operario al puesto de jefe. Lo cual abunda en la carrera de los trabajadores y en su mejora de turnos de trabajo.

Servicios de protección civil. Rescate y lucha contra incendios, España

Por más de 50 años, en Zaragoza, la brigada contra incendios ha ido reemplazando a sus bomberos de más de 50 años. Estos trabajadores son relevados de las tareas de atención directa a aquellas tareas auxiliares necesarias (apoyo, formación, comunicación, prevención de incendios y prevención civil de desastres naturales)

Compañía de bus Tallinn, Estonia

Aquellos conductores de mayor edad que han perdido capacidades de lidiar con el estrés y que se han enlentecido en sus tareas son relevados y reubicados en líneas que operan en barrios residenciales con menor carga de tráfico y menos estrés laboral. Si llega el punto que no pueden conducir se les cambia a puestos de custodia de los garajes y aparcamientos. Este esfuerzo hace que los trabajadores/as perciban que la compañía aprecia su trabajo y aumenta el compromiso y la motivación.

D MEDIDAS Y RESULTADOS ENCONTRADOS EN EL TRABAJO DE CAMPO

Los relevos y reemplazos no son una estrategia de gestión de la edad utilizada en los casos que hemos evaluado. Únicamente en las empresas de más de 10 trabajadores/as encontramos que aquellos trabajadores que llegan a cierta edad, se les releva a puestos de almacén para que dejen de soportar las elevadas temperaturas de los invernaderos. Esta medida tiene éxito ya que estos trabajadores/as pueden seguir trabajando hasta su edad de jubilación dentro de un trabajo productivo. Esta medida es realizable en empresas que puedan tener especialización en sus plantillas, o sea, las más grandes.

E BARRERAS ENCONTRADAS POR LAS EMPRESAS PARA LA IMPLANTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS

El problema del reemplazo es la necesidad de una gran cantidad de puestos que permitan la movilidad laboral. Eso provoca que este tipo de medidas solo sean practicables en empresas de un tamaño medio y grande. En el caso del resto de empresas encontramos que estas buenas prácticas son imposibles ya que todos os trabajadores hacen todas las funciones y no pueden cambiar a puestos especializados.

FICHA 8

GRAN EMPRESA

BUENAS PRÁCTICAS PARA LA TRANSICIÓN A LA JUBILACIÓN

FINANCIADO POR:

COD. ACCIÓN AS2018-0089

GOBIERNO DE ESPAÑA

MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL

FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, F.S.P.

UGT FICA Industria, Construcción y Agro

FICHA 8

8

BUENAS PRÁCTICAS PARA LA TRANSICIÓN A LA JUBILACIÓN: PREPARARSE ES SALUD

A DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

Uno de los momentos más estresantes de la vida laboral es la transición y el comienzo de los retiros y jubilaciones. El motivo es el cambio de paradigma del mundo laboral al mundo de las clases pasivas. Si los modelos de estrés predicen que la controlabilidad del evento y la predictibilidad del mismo son elementos clave para la aparición de respuestas de estrés tóxicas, entonces podemos entender que la falta de control y de predictibilidad que provoca estos grandes cambios de vida sean una de las situaciones más estresantes que puede vivir un trabajador/a, más allá de los accidentes o situaciones irregulares o delictivas de las que pudiere haber sido afectado. Una buena práctica clave en gestión de la edad, es suavizar este proceso a través de medidas que aumenten tanto el control como la predictibilidad de los eventos que suceden en estas situaciones.

FICHA 8

B

BUENAS PRÁCTICAS ENCONTRADAS EN LA LITERATURA

1

MEDIDAS PREPARATORIAS DE LA JUBILACIÓN AL NIVEL DE LA ORGANIZACIÓN

2

FACILITAR SERVICIOS DE CONSEJO Y COACHING PARA LOS ACTUALES EMPLEADOS/AS.

4

FORMAS FLEXIBLES DE TRANSICIÓN: EMPLEOS TEMPORALES DURANTE EL RETIRO, ACTIVIDADES DE FORMACIÓN, ACTIVIDADES DE VOLUNTARIADO, ETC.

5

TIEMPOS SABÁTICOS QUE PERMITEN PREPARARSE PARA LA JUBILACIÓN.

3

PROVEER DE OPORTUNIDADES DE MANTENIMIENTO DE CONTACTO ENTRE EMPLEADOS/AS RETIRADOS Y LOS ACTIVOS.

FICHA 8

CASOS DE ÉXITO EN BUENAS PRÁCTICAS INTERNACIONALES Y MULTISECTORIALES

Michelin, Italia

Dentro de un proceso de cierre de plantas, se aplicó un programa de recolocación para los trabajadores de mayor edad que tenían oportunidades de empleos alternativos, formación, orientación, counselling e incluso incentivos económicos a empresas locales para contrataciones indefinidas del personal de Michelin.

First Group, Reino Unido

Tienen el programa "Recompensas Totales" y su iniciativa "Década Flexible" que busca que los trabajadores mayores puedan combinar su salario con los ingresos de su pensión y flexibilizar el trabajo sin cargas económicas añadidas.

TPG Post, Holanda

Esta empresa tiene un órgano de decisión llamado JobConsult que aplica enfoques integrados para mantener a los trabajadores redundantes. Hay evaluación de preferencias y capacidades, hay formación para la movilidad y hay un servicio de orientación laboral para trabajos externos e internos. Han establecido programas de cooperación con otras empresas para la contratación de trabajadores/as.

FICHA 8

Newham NHS Trust, Reino Unido

Existe la opción de que el personal pueda prejubilarse a los 60 años y posteriormente volver al trabajo en un puesto de inferior jerarquía, con menor responsabilidad y estrés. Además, las enfermeras pueden jubilarse a partir de los 55 años en cualquier momento. La empresa permite incluso que muchas trabajadoras/es puedan jubilarse más allá de la edad máxima (65 años), siempre dependiendo de lo que desean y de sus habilidades. En caso de los médicos podrían en ciertos casos llegar hasta los 70.

Mataró glassworks, España

Los trabajadores mayores de 50 años que se han prejubilado tienen la opción de un nuevo contrato donde pasan el 25% del tiempo evaluando y capacitando a sus compañeros más jóvenes. Este "training" dura ente 6 y 12 meses y se hace a diario.

D MEDIDAS Y RESULTADOS ENCONTRADOS EN EL TRABAJO DE CAMPO

No existen casos de prejubilación o medidas de transición a la jubilación en los casos evaluados en el estudio actual.

E BARRERAS ENCONTRADAS POR LAS EMPRESAS PARA LA IMPLANTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS

Las empresas pequeñas no pueden buscar puestos de transición fácilmente ya que no hay personal suficiente y además los costes de esta medida son elevados. En cuanto a las empresas de mayor tamaño no tienen planes de jubilación con transición más allá del cambio de puesto de invernadero a almacén, que responde más una política de reemplazo que a un verdadero programa de transición a la jubilación.

FICHA 9

GRAN EMPRESA

BUENAS PRÁCTICAS EN LOS TIEMPOS DE TRABAJO

FINANCIADO POR:
COD. ACCIÓN AS2018-0089

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL
FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, F.S.P.
UGT FICA Industria, Construcción y Agro

FICHA 9

9

BUENAS PRÁCTICAS EN LOS TIEMPOS DE TRABAJO: FLEXIBILIDAD Y PRODUCTIVIDAD

A DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

La conciliación de los cuidados a personas dependientes es más común en empleados de mayor edad, las jornadas de larga duración con horas extra conllevan mayor fatiga y una mayor necesidad de tiempo de recuperación. El control del tiempo y la demanda de la tarea son variables determinantes en el estrés laboral y la flexibilidad en el tiempo de trabajo puede ayudar a una mejor gestión de las personas con mayor edad en puestos de trabajo especialmente demandantes.

B

BUENAS PRÁCTICAS ENCONTRADAS EN LA LITERATURA

1. AJUSTES EN LOS TURNOS DE TRABAJO
2. REDUCCIONES DE HORARIOS DE TRABAJO
3. JUBILACIONES PARCIALES
4. VACACIONES O DÍAS LIBRES PAGADOS
5. FLEXIBILIDAD HORARIA PARA TRABAJADORES MAYORES
6. MODELOS DE ROTACIÓN DE TRABAJO ADAPTADOS PARA EMPLEADOS MAYORES: LIMITACIÓN DE HORAS EXTRA, CONTROL DE CARGAS LABORALES...

PRÁCTICAS DE FLEXIBILIDAD EN EL TRABAJO

FLEXIBILIDAD EN LA JORNADA DE TRABAJO

- Teletrabajo
- Teletrabajo desde varias localizaciones
- Trabajo desde casa
- Programas "snowbird"

FLEXIBILIDAD DE TIPO DE EMPLEO

- Empleos a tiempo parcial
- Trabajo compartido
- Puestos estacionales

FLEXIBILIDAD EN EL HORARIO DE TRABAJO

- Horario flexible (pausas flexibles, horas centrales, flexibilidad de días)
- Turnos partidos
- Horarios fijados online
- Jornadas reducidas (35 o menos)
- Semanas comprimidas

FLEXIBILIDAD EN LA CARRERA PROFESIONAL

- Excedencias reversibles, permisos
- Cambios de trabajo
- Coaching profesional
- Reducción de responsabilidades
- Reaprendizajes

FLEXIBILIDAD DE CONDICIONES LABORALES

- Jubilación por fases
- Planes de beneficios laborales

FLEXIBILIDAD DE RELACIONES LABORALES

- Trabajo por proyectos
- Contratos independientes
- Consultoría

Adaptado de: Brouyere, Maybaum y Young, 2012

FICHA 9

CASOS DE ÉXITO EN BUENAS PRÁCTICAS INTERNACIONALES Y MULTISECTORIALES

Verkehrs Aktiengesellschaft Nuremberg (VAG), Alemania

Medidas dirigidas a la reducción de los turnos de conductores de autobús de más de 57 años. Estas medidas permiten cambios semanales de turnos y esto sin ver afectada la nómina. Todas estas medidas además están incluidas dentro de un programa de mejora del empleo general de la empresa.

De Klink, Bélgica

Las medidas de esta empresa pasan por ampliar los posibles horarios de trabajo y tratan de dar opciones a todas las demandas de sus empleados. Las horas de trabajo de los empleados mayores de 45 años se han reducido. Además, un convenio colectivo en el sector estipula que se otorgan 12 días adicionales de licencia pagada a los empleados mayores de 45 años.

Bekaert NV, Bélgica

El personal ejecutivo de la empresa de más de 50 años tiene la opción de jornadas reducidas (del 50 al 90% de la jornada). El sistema responde a un programa de banco del tiempo (basado en descansos laborales) y cuando este funciona a un cierto nivel, la organización recibe bonus adicionales del gobierno.

FICHA 9

Coop Adriatica, Italia

Una medida de conciliación de la vida laboral y familiar de esta empresa consiste en flexibilizar los horarios de las cajeras/os de la organización. El programa llamado "Orario a Isole" permite a 600 trabajadores/as a decidir independientemente sus propios horarios. Al tener un 20% de trabajadores mayores esto beneficia especialmente a este colectivo y que el sistema ayuda a que puedan ayudar al cuidado de familiares, incluidos los nietos.

SCA Laakirchen, Austria.

En esta fábrica de papel se cancelan 15 turnos para que se beneficien trabajadores de más de 52 años. Esto le da 15 días más de descanso y reduce la carga laboral nocturna. Es un reconocimiento de la labor de los trabajadores más comprometidos con una larga durabilidad en su puesto de trabajo. Esta opción es elegida en mayor cantidad por los trabajadores mayores, aun por encima de bonos económicos.

Stamboliiski Plc, Bulgaria

Contratos temporales a trabajadores retirados para que funcione como mentores y enseñen a los trabajadores más jóvenes. Ayuda a que los trabajadores retirados aumenten su autoestima y compromiso.

D MEDIDAS Y RESULTADOS ENCONTRADOS EN EL TRABAJO DE CAMPO

Así como si han sido detectadas estas prácticas dirigidas a mujeres, sobre todo embarazadas, no encontramos actualmente ninguna práctica reconocible para personas de edad avanzada. La flexibilidad en horarios y trabajo solo se acerca en el caso de las plantaciones que utilizan a sus trabajadores mayores y más experimentados en trabajos de atención al público o aquellas que distribuyen los horarios según la carga de trabajo existente, aunque en este último caso no hay diferencias según la edad del trabajador/a.

E BARRERAS ENCONTRADAS POR LAS EMPRESAS PARA LA IMPLANTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS

La flexibilidad horaria y de empleo es una medida compleja, que requiere de una alta organización y posibilidad de turnos y sustituciones. Esta complejidad provoca que muchas empresas del sector vean imposibles medidas de este estilo. Aunque cuando se da el caso y pueden adoptarlas, lo hacen sin restricción de edad. Como medida específica para gestión de la edad es inviable a día de hoy, salvo en empresas de gran tamaño.

FICHA 10

GRAN EMPRESA

BUENAS PRÁCTICAS EN PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

FINANCIADO POR:

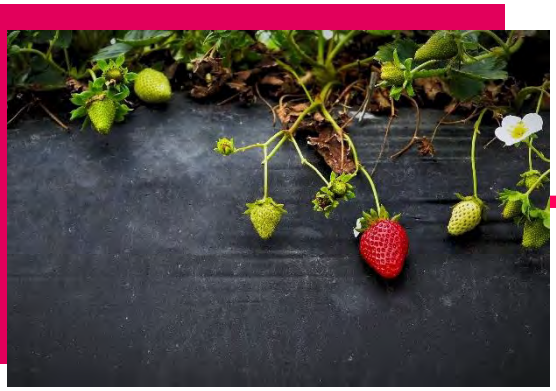
COD. ACCIÓN AS2018-0089

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL

FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, F.S.P.

UGT FICA Industria, Construcción y Agro

FICHA 10

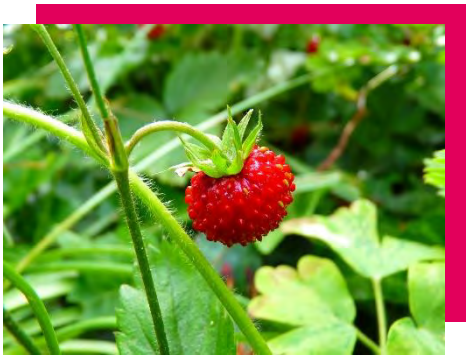


10

BUENAS PRÁCTICAS EN PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL: TENER EN CUENTA LA EXPERIENCIA

A DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA

Uno de los problemas detectados en las empresas respecto a los trabajadores/as de mayor edad es que en los procesos de selección mantienen prejuicios centrados en la edad. Las actitudes hacia los trabajadores mayores de muchos empresarios y gerentes es que el personal de cierta edad puede conllevar problemas de productividad, también que pueden tener mayor conflictividad laboral y mayores exigencias hacia las reclamaciones de mejoras. Es cierto que también muchas empresas perciben que son colectivos con mayor prudencia que suelen tener menos riesgo de accidentes, pero esto no se acompaña de políticas de selección de personas mayores para los trabajos que requieran mayor prudencia y experiencia.



FICHA 10

B

BUENAS PRÁCTICAS ENCONTRADAS EN LA LITERATURA

1

MOVER LOS LÍMITES DE EDAD EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL CON EL OBJETIVO DE TENER MAYOR DIVERSIDAD DE EDAD

2

EL USO DE PERSONAL ESPECIALIZADO Y CUALIFICADO PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL. CON PROCESOS NO CENTRADOS EN LA EDAD SINO EN LAS HABILIDADES, COMPETENCIAS Y EXPERIENCIA LABORAL

4

BUEN CONOCIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE AYUDA (SUBSIDIOS, BECAS Y AYUDAS)

5

CAMPAÑAS DE PUBLICIDAD DIRIGIDAS A PERSONAS MAYORES

3

COOPERACIÓN CERCANA CON LAS AGENCIAS LOCALES DE EMPLEO

6

OFERTAS DIRIGIDAS A PERSONAS MAYORES O EN SITUACIÓN DE VULNERABILIDAD POR LA EDAD

FICHA 10

CASOS DE ÉXITO EN BUENAS PRÁCTICAS INTERNACIONALES Y MULTISECTORIALES

L'Incontro Cooperative, Italia

Contratación de personal de mantenimiento mayor de industrias locales de la región como formadores de centros de trabajo protegidos en cooperativas sociales. Con horarios flexibles y contratos a tiempo parcial.

Fahrion Engineering GmbH & Co KG, Alemania

Contratación de ingenieros mayores y altamente cualificados que pueden satisfacer necesidades de manera rápida para la compañía y retener talento por otra parte.

Home Care, Reino Unido

Procedimientos que usan con agencias de colocación que aseguran la no discriminación por edad. Tanto en los anuncios de ofertas como en los procesos de selección.

T-interim, Bélgica

T-interim, la agencia de trabajo temporal de la oficina pública de empleo en la región de Flandes, presentó su proyecto 50+, cuyo objetivo es reintegrar a las personas mayores desempleadas en el mercado laboral a través del trabajo temporal. Parte de este proyecto implicó la creación de una agencia de empleo temporal interna para personas de 50 años o más.

Furs company, Rumania.

Esta compañía de pieles prefiere contratar empleados que ya tengan experiencia en la producción de pieles, en particular los mayores de 40 años. Esta política de selección es un objetivo estratégico: debido a la falta de escuelas de formación profesional, es difícil encontrar personal joven adecuadamente calificado.

FICHA 10

D MEDIDAS Y RESULTADOS ENCONTRADOS EN EL TRABAJO DE CAMPO

1 EMPRESAS/ORGANIZACIONES DE MENOS DE 10 TRABAJADORES

En este caso las empresas tienen políticas de contratación de personal joven, debido precisamente a que es necesario implicar a los trabajadores más jóvenes en el trabajo. La gente mayor de este tipo de empresas suelen ser parte de la familia propietaria de la explotación. En zonas rurales gallegas o palentinas, donde el envejecimiento de la población es muy intenso, hasta el punto de dejar despobladas amplias zonas, nos encontramos que el problema no es contratar personas mayores, sino el contrario, contratar personas jóvenes. Es más, más de uno de nuestros casos, aducen una alta dificultad de que sus explotaciones continúen produciendo cuando ellos las abandonen por jubilación o muerte.

Por otra parte, se recoge en el trabajo de campo, sobre todo en las zonas rurales gallegas la necesidad de mayor involucración de las diferentes administraciones públicas con el objetivo de generar bolsas de empleo que tengan una mínima formación para poder tener facilidad de contrato en los periodos de picos de producción o comercialización. Refieren que la desconexión de las administraciones públicas a su día a día es grave y que se están perdiendo oportunidades de contratación de personal de todas las edades por una mala coordinación y gestión de las administraciones públicas.

2 EMPRESAS/ORGANIZACIONES DE MÁS DE 10 TRABAJADORES

Las empresas más grandes, que coinciden con empresas localizadas geográficamente en el sur y levante peninsular, informan que tienen por ahora poco personal de edad avanzada y que no realizan contrataciones de este tipo de personal. Están de acuerdo en que las personas de mayor edad son más prudentes y tiene menos accidentes, pero esto no lleva una política de contratación de perfiles de mayor edad para puestos de mayor riesgo de accidente o para supervisar o formar a los trabajadores/as más jóvenes.

E BARRERAS ENCONTRADAS POR LAS EMPRESAS PARA LA IMPLANTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS

La principal barrera para estas medidas es que muchas empresas tienen problemas para encontrar trabajadores de cualquier edad. Por otra parte, las empresas más grandes siguen trabajando con prejuicios hacia los trabajadores de mayor edad que cristalizan en que aun siendo percibidos como trabajadores más prudentes, no son contratados por encima de los jóvenes para trabajos con mayor riesgo.

FICHA 11

GRAN EMPRESA

BUENAS PRÁCTICAS EN EL DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL

FINANCIADO POR:

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL

FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, F.S.P.

COD. ACCIÓN AS2018-0089

UGT FICA Industria, Construcción y Agro

11

DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL: CRECER HASTA EL FINAL

DIAGNÓSTICO

El progreso dentro de una carrera profesional se encuentra circunscrito no solo a alcanzar puestos de mayor jerarquía dentro de una organización, si no al crecimiento horizontal a través de posiciones de mayor responsabilidad, complejidad o mejor estatus dentro de los departamentos de una empresa. Las organizaciones se centran en trabajadores jóvenes pensando que los empleados de mayor edad no son adecuados para planes de desarrollo de la carrera profesional debido a que están al final de las mismas. Por otro lado, este grupo de buenas prácticas se centra también en los procesos por los cuales los trabajadores mayores pueden hacer la transición laboral con los jóvenes, en este caso, la buena práctica se centra en la optimización de los procesos de transferencia.

B

BUENAS PRÁCTICAS ENCONTRADAS EN LA LITERATURA

3

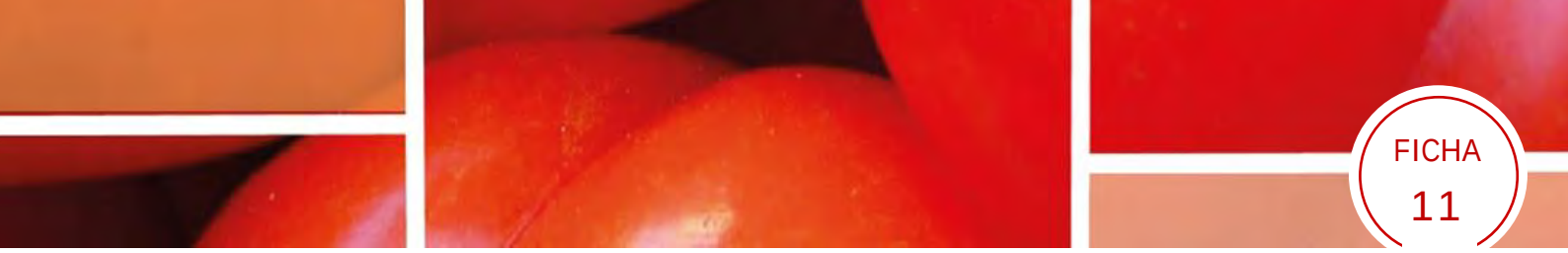
PROGRAMAS ORGANIZADOS DE TRANSFERENCIA DE COMPETENCIAS ENTRE TRABAJADORES DE MÁS EDAD Y DE MENOS EDAD.

1

DESARROLLO PROFESIONAL DE PUESTOS DE TRABAJO CON MAYOR DEMANDA FÍSICA A PUESTOS CON MAYOR DEMANDA DE EXPERIENCIA O HABILIDADES COMUNICATIVAS.

2

FORMACIÓN ESPECÍFICA SOBRE DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL EN LA PROPIA ORGANIZACIÓN O FUERA DE ELLA.



CASOS DE ÉXITO EN BUENAS PRÁCTICAS INTERNACIONALES Y MULTISECTORIALES

OKG, Sweden

En 2002, la compañía de energía nuclear OKG comenzó un programa organizado a largo plazo para transferir competencias entre empleados mayores y jóvenes (discípulos). En esta situación el programa siguió dos líneas de trabajo, una tenía como objetivo la interacción entre joven y mayor directa y cercana; por otro lado, había un procedimiento de cambio de roles, en los que los jóvenes aprendían el papel de los mayores en el trabajo, bajo supervisión continua.

Karl-Heinz Efkemann Sanitär- und Heizungsbau GmbH, Alemania

Una característica bastante importante de esta empresa es que es pequeña. La buena práctica era un programa por etapas que suceden en diferentes momentos de la carrera profesional del empleado, que consiguen que pueda haber una transición del trabajo más simple y centrado en la fuerza física, para ir incorporándose a puestos con mayor carga comercial y de atención al cliente. Siendo los trabajadores de mayor edad los que van ocupando estos puestos más centrados en la orientación hacia las personas, tras etapas graduales en dificultad donde se garantiza un nivel alto de habilidades y destrezas en los puestos. Cada etapa es necesaria para alcanzar los objetivos de la siguiente.

International energy company, Grecia

Una guía de desarrollo profesional en la intranet de la empresa está disponible para todos los empleados, ofreciendo asistencia y soporte cuando sea necesario. Esta herramienta permite a los trabajadores mayores gestionar su propio desarrollo profesional con el apoyo del departamento de recursos humanos. Las oportunidades nacionales e internacionales están abiertas a los empleados.

Hinchingbrooke Health Care National Health Service (NHS) Trust, Reino Unido

Esta organización ofrece cursos de desarrollo profesional para empleados de más edad, basados en el marco profesional nacional (que se aplica a todo el NHS). Estos cursos describen las posibles carreras profesionales abiertas a los empleados y muestran cómo los empleados mayores pueden progresar de un nivel de su trabajo al siguiente, o pasar de un departamento a otro.

D MEDIDAS Y RESULTADOS ENCONTRADOS EN EL TRABAJO DE CAMPO

La mentorización es una práctica que se ha detectado en las PEQUEÑAS EMPRESAS con el objetivo de preparar a los jóvenes a la recepción de la propiedad de la empresa cuando se retira la propiedad actual. No existe por tanto un plan de desarrollo de la carrera profesional para los trabajadores de mayor edad exclusivamente.

E BARRERAS ENCONTRADAS POR LAS EMPRESAS PARA LA IMPLANTACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS

La implantación de los planes de carrera profesional en este sector es poco frecuente, por tanto, el tenerlos con perspectiva intergeneracional es aún menos frecuente y por ello no se detecta en el trabajo de campo. Solo las GRANDES EMPRESAS tienen potencial para hacerlo. Faltan recursos, formación en este tema y contacto con profesionales que puedan asesorar a las empresas en el día a día.

FICHAS

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA GESTIÓN DE LA EDAD PARA TRABAJADORES/AS DE CULTIVO BAJO ABRIGO

FINANCIADO POR:

COD. ACCIÓN AS2018-0089

GOBIERNO DE ESPAÑA

MINISTERIO DE TRABAJO, MIGRACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL

FUNDACIÓN ESTATAL PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES, F.S.P.

UGT FICA Industria, Construcción y Agro