CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE NAVARRA

GUÍA DE LA EDAD

BUENAS PRÁCTICAS EN MATERIA DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE NAVARRA

TEXTOS REALIZADOS POR: Beatriz Remón García y José Manuel Olivar de Julián.

DISEÑO, MAQUETACIÓN E IMPRESIÓN: Gráficas Lizarra.

ISBN: 978-84-95643-40-7

DEPÓSITO LEGAL: NA 990-2014

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 7

CULTURA PREVENTIVA

ANÁLISIS ESTADÍSTICOS 14
POLÍTICA DE SEGURIDAD Y SALUD 14
EVALUACIÓN DE RIESGOS 15
PLANIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD PREVENTIVA 15
PROGRAMAS DE SALUD 15
BUENAS PRÁCTICAS 16
EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES 17

CONDICIONES DE TRABAJO

DISEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO 24
AGUDEZA VISUAL 24
CAPACIDAD AUDITIVA 24
BUENAS PRÁCTICAS 25
EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES 26

FORMACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL

PLAN DE FORMACIÓN 32
DESARROLLO PROFESIONAL 33
TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS 33
BUENAS PRÁCTICAS 34
EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES 35

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

ORGANIZACIÓN DE LA JORNADA LABORAL 40
HORARIOS DE LA JORNADA LABORAL 40
ORGANIZACIÓN DE LOS DESCANSOS 41
FLEXIBILIDAD 41
BUENAS PRÁCTICAS 42
EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES 43

ANEXO I

BATERÍA DE PREGUNTAS PARA LA COMPROBACIÓN DE LA CORRECTA GESTIÓN DE LA EDAD EN LA ORGANIZACIÓN 47

ANEXO II

BIBLIOGRAFÍA 52

INTRODUCCIÓN

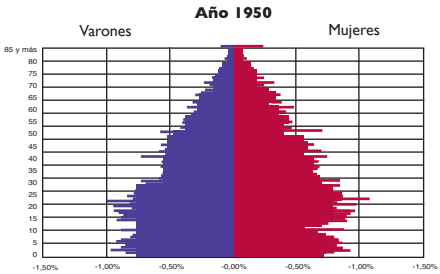
Las nuevas tendencias demográficas de envejecimiento de la población y el nuevo marco económico han modelado nuevos escenarios laborales, entre ellos el retraso de la edad de jubilación, y el seguimiento de políticas en el ámbito de la Unión Europea hacia el desarrollo de un enfoque integrado de acuerdo a los principios de envejecimiento activo y no discriminación.

El envejecimiento de la población afecta a todos los países desarrollados, en Europa, la expectativa de vida es considerablemente más larga que la de las generaciones precedentes. En promedio, tenemos una esperanza de vida media de 82,38 años, y se prevé que seguirá aumentando: en 2050 aproximadamente siete años, es decir, el promedio de la esperanza de vida será de 89 años.

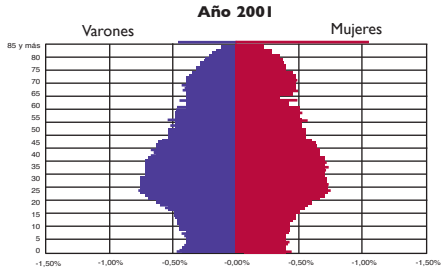
Esto es una buena noticia, sin embargo, si lo combinamos con la baja tasa de nacimientos que ha habido las últimas décadas, obtenemos un patrón que se repite y se extiende por todo el mundo desarrollado, con mucha más población de mayor edad en términos absolutos, y además también en una proporción mucho más elevada en cuanto a la población total.

En otras palabras, la población en Europa está envejeciendo rápidamente, en 2010 el número de personas de más de 65 años era algo superior a 87 millones, el 17,4% de la población total. Si se compara con las cifras de 1985, vemos que por entonces había 59,3 millones de personas de más de 65 años, un 12,8% en total. El pronóstico es que estas cifras aumenten aún más en relación a la población en edad de trabajar, llegando a representar el 50% en 2050, mientras que todos los demás grupos de edades muestran una tendencia a la baja, que va del 5,4% en edades comprendidas entre 40 y 54 años y al 14,9% en edades comprendidas entre 25 y 39 años. En conclusión, Europa pasará de contar cuatro personas en edad de trabajar por cada anciano a una proporción de dos a uno.

En 2050, en España, el número de personas de más de 65 años se habrá incrementado extraordinariamente un 80,4% hasta alcanzar los 15,2 millones, llegando al 36,4% respecto a toda la población, siendo la cifra más alta de toda Europa. Mientras que, a principios del siglo XX el grupo de jóvenes superaba el 30% del total de la población, y podía hablarse de un país joven, pero desde 1991 desciende en un 20% y en el 250 será del 12,5%, por lo que se puede decir que es un país envejecido.



Porcentaje respecto de la población total
Fuente: 1950: Human Mortality Database.
Consultado en Enero de 2014
http://www.mortality.org



Porcentaje respecto de la población total
Fuente: 2001 INE. INEBASE.
Censo de Población y Vivienda 2001

Porcentaje respecto de la población total
Fuente: 2051: INE: Proyecciones de población a largo plazo 2012-2052

Una de las ideas que pueden transformar de manera apreciable el entorno laboral y social es el cambio en la consideración de los trabajadores de mayor edad. Los trabajadores de mayor edad van a perder la consideración de personas que esperan una inminente jubilación y se van a consolidar como trabajadores con unas cualidades distintivas, máxime en puestos vinculados a la economía del conocimiento que no prima el rendimiento físico de la persona sino su aportación emocional y mental.

Existen cinco razones que justifican esta afirmación (Walker 1995), el rendimiento de la inversión en capital humano, los conocimientos especializados, el aprovechamiento al máximo de las condiciones de contratación, la necesidad de reaccionar ante el cambio demográfico y el fomento de la diversidad en la fuerza de trabajo.

Las empresas deben saber adaptarse a esta transformación tan importante y gestionarla de la manera más inteligente para generar un beneficio mutuo para la propia empresa y para los trabajadores.

Es importante señalar que el declive de las capacidades funcionales no implica necesariamente que los trabajadores de mayor edad desempeñen las tareas peor que los más jóvenes, o que el desempeño del trabajo siempre va disminuyendo a medida que aumenta la edad. No sólo no significa esto, sino que algunos estudios sobre trabajadores de edad han mostrado que, en ciertos aspectos, los resultados son, al menos, tan buenos como en los grupos de menos edad. En aspectos como absentismo, accidentes o rotación, los índices que presentan los trabajadores de edad son más bajos que en los trabajadores jóvenes.

Mientras algunas capacidades funcionales de los trabajadores de edad pueden declinar, el desempeño de ciertos tipos de tareas puede mejorar. Por ejemplo, el desempeño en tareas que demandan un alto nivel de destreza, experiencia y necesidad de toma de decisiones. De forma contraria, el desempeño en tareas que requieren una importante movilización de facultades físicas (fortaleza muscular, cardio-respiratoria), que suponen una alta carga sensorial, que exigen un alto nivel de destreza manual o rapidez en la emisión de respuestas, tiende a declinar a medida que la edad es mayor.

Otra de las creencias erróneas que alimentan las reticencias a invertir en formación para los trabajadores de edad es que éstos encuentran dificultades en el aprendizaje. Lo más habitual es que estos problemas de aprendizaje residan, más que en las propias capacidades del adulto, en un mal diseño de los métodos pedagógicos, alejados de lo que debería ser la formación de trabajadores adultos.

Por tanto, las empresas deben valorar las aportaciones, especialmente destacables de los trabajadores de mayor edad; una fuerte ética del trabajo, la iniciativa para solucionar problemas y proponer alternativas en el ámbito de los objetivos generales de la empresa, la autonomía en el trabajo, la madurez en el trato personal y de equipo y las habilidades y conocimientos adquiridos a lo largo de la experiencia personal y profesional.

La Confederación de Empresarios de Navarra ha considerado necesario sumarse a este esfuerzo, y con ello, con la ayuda y financiación de la Fundación para la Prevención de Riesgos Laborales, ha elaborado la presente guía con el objetivo de orientar a las empresas en la correcta Gestión de la Edad, y por ende, esté presente en todos los niveles de la misma y en todas las actuaciones que se lleven a cabo.

CULTURA PREVENTIVA

CULTURA PREVENTIVA

Puede resultar extraño hablar de cultura preventiva como una novedad, porque hace ya tiempo que existe en nuestro país un marco legal que presenta la cultura preventiva como el eje, el objetivo y el medio fundamental para conseguir una mejora efectiva de las condiciones de vida y de trabajo de la población laboralmente activa.

Cuando se habla de cultura preventiva, no se trata tanto de crear una nueva cultura, sino de educar para crear conciencia, para adoptar nuevas conductas, nuevas actitudes responsables y proactivas y un compromiso sobre la seguridad, protección y promoción de la salud. La actualidad de la cultura preventiva no se encuentra en que sea en este momento cuando surge, sino en los nuevos conceptos que se van incorporando a ella junto con nuevas conductas y nuevas actitudes responsables.

En esta línea abordamos la incorporación del factor edad en la cultura de prevención, persiguiendo, con un paso más la excelencia en la calidad de vida laboral.

Para que esta incorporación sea eficaz, se debe contar con la participación de todos los trabajadores, la cual tiene que ir acompañada del compromiso visible de todos los agentes implicados hacia esa cultura de prevención.

ANÁLISIS ESTADÍSTICOS

El primer paso que se debe dar en el camino hacia una buena y eficaz Gestión de la Edad, es el análisis específico de la estructura de edad en la organización.

Este análisis genera una gran información sobre la estructura real de la edad del personal y su previsión de desarrollo, con el fin de establecer una buena base sobre la que definir el plan de acción para promover la salud y la empleabilidad de los trabajadores de mayor edad.

POLÍTICA DE SEGURIDAD Y SALUD

La Política de Seguridad y Salud debe reflejar las directrices y líneas generales que quiere seguir la organización en materia preventiva, de ahí la importancia de incorporar en ella la Gestión de la Edad, no solo haciendo referencia a los trabajadores de mayor edad, sino observando toda la organización con vista a encaminarla hacia un envejecimiento saludable.

Con la incorporación de la Gestión de la Edad en la Política de Seguridad y Salud, se busca concienciar a todos los miembros de la organización sobre la importancia de la gestión de la edad y con ello, generar un ambiente de trabajo seguro. La conducta y las acciones de los trabajadores están determinados por los valores y las actitudes transmitidas por la dirección de la organización y para ella los trabajadores de mayor edad y los jóvenes deben tener las mismas prioridades.

EVALUACIÓN DE RIESGOS

Es importante incorporar la Gestión de la Edad a la evaluación de riesgos, teniendo en cuenta los distintos grupos de edad, los posibles cambios de las capacidades funcionales y el estado de salud, prestando una mayor atención a las exigencias del trabajo a turnos, a las condiciones de bajas y/o elevadas temperaturas, ruido, etc. para realizar las mejoras oportunas para hacer frente a los diversos cambios que pueden experimentar los trabajadores de mayor edad, considerándolos como un colectivo expuesto, posiblemente, a distintos o más riesgos laborales.

Un factor importante a tener en cuenta son las diferencias entre los trabajadores de mayor edad y los jóvenes, así como las aptitudes y el estado de salud personal, para generar un proceso continuo y dinámico a lo largo de toda la carrera profesional.

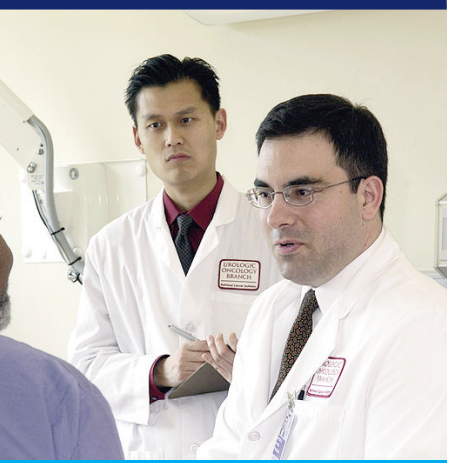
PLANIFICACIÓN DE LA ACTIVIDAD PREVENTIVA

La planificación de la actividad preventiva tiene el mismo nivel de importancia que el resto de ámbitos de la organización y se debe considerar como el inicio de gestión, por ello, la Gestión de la Edad, debe incorporarse a esta planificación de la actividad preventiva para garantizar su implantación.

PROGRAMAS DE SALUD

Los trabajadores de mayor edad deben ser considerados, en potencia, como especialmente sensibles, persiguiendo básicamente la detección precoz de patologías producidas o agravadas por la edad.

Por ello, es importante incorporar el factor edad en el programa de vigilancia de la salud y prestar una atención a aquellos aspectos que jueguen un papel importante a la hora de desempeñar su trabajo habitual.



BUENAS PRÁCTICAS

Realizar un análisis de la estructura de edad a partir de un listado ordenado cronológicamente o diferenciado por grupos de edad.

Realizar campañas de concienciación sobre el valor que supone contar con una plantilla de edades mixtas, haciendo hincapié en los trabajadores de mayor edad, ya que ellos frecuentemente son depositarios de una parte importante del conocimiento de la organización.

Creación de una cultura corporativa de igualdad de condiciones entre todos los trabajadores.

Adoptar medidas de igualdad de oportunidades y trato para todos los trabajadores impidiendo la discriminación del colectivo de mayor edad.

Consultar a los trabajadores de mayor edad las cuestiones relativas a la seguridad y salud, dándoles la posibilidad de tomar parte activa en éstas.

Crear un clima de confianza en el que los trabajadores de mayor edad se sientan lo suficientemente cómodos como para expresar sus preocupaciones y contribuir al desarrollo de unos procesos y lugares de trabajo más seguros.

Impedir la discriminación del colectivo de mayor edad en los procesos de contratación de personal, adoptando medidas de igualdad de oportunidades en la incorporación de nuevos trabajadores, basándose en los conocimientos, experiencias y cualificaciones, no en su edad.

EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES

SIEMENS NEDERLAND

Siemens Nederland, empresa multinacional fabricante de electrodomésticos de origen alemán realiza desde hace 20 años una atención estructural para la seguridad, salud y bienestar de todos los trabajadores. En su experiencia de tantos años le ha permitido creer que cuanto mejor esté un trabajador física y mentalmente, será más creativo y flexible y por tanto afrontará mejor los nuevos retos.

La promoción de la salud en el trabajo es una parte integral de las actividades de negocio de Siemens. El apoyo intensivo a sus empleados en su desarrollo y promoción es un elemento fundamental en esta empresa.

En el año 2002 recibió el premio "LABOR Award for age-conscious personnel policy" por su no implementación de políticas separadas para el personal de mayor edad, entendiendo que esta diferenciación estigmatiza a los trabajadores de mayor edad.

A principios del 2003, Siemens Nederland fue certificada como "Modelo de Buenas Prácticas" por el Dutch Centre for Workplace Health Promotion.

B&Q

B&Q, empresa minorista más grande del Reino Unido especialista en diseño, decoración y jardín, y tercera más grande del mundo.

Esta empresa ha tenido una larga tradición desde 1990 en el empleo de trabajadores mayores que surgió debido a la necesidad de contratar trabajadores como consecuencia de una campaña de expansión agresiva de la empresa, bajo desempleo en algunas zonas, y la alta rotación de personal entre jóvenes de 18 y 20 años.

En un estudio piloto llevado a cabo en 1991 en el que una tienda de B&Q fue atendido enteramente por personas mayores de 50 años supuso un 18% más de beneficios, un 39% menos de absentismo. Posteriormente B&Q desarrolla una serie de cambios en su política de empresa como son:

- Anulación de una edad fija de jubilación.
- La exclusión de criterios de edad en cualquier contratación o formación.

El perfil de la edad es revisado constantemente, en el año 2003 el 21% de los trabajadores tenían más de 50 años, siendo el más antiguo de 90 años.

En el plano de la salud la empresa tiene un enfoque inclusivo e individual con respecto a la salud de los empleados y el bienestar, haciéndoles partícipes de toda la información para que puedan leerla en la intranet de la empresa.

Los directores cuentan con la información necesaria sobre la gestión de

bajas por enfermedad para realizar los cambios que sean necesarios en aquellos trabajos que requieran actuaciones con el fin de responder a las necesidades de salud específica de los trabajadores.

Posteriormente, a los cuatro años, se realizó una evaluación con los siguientes resultados que afectaban tanto a los trabajadores como al trabajo realizado:

- La enorme mejora de la calidad de vida de estos trabajadores.
- El aumento de la finalización de los trabajos.
- La mejora en la calidad del trabajo.
- La reducción del estrés.
- Un nivel subjetivo mayor de salud.
- Un aumento de la satisfacción personal producida por una mejora del sueño y de la vida familiar.

CONDICIONES DE TRABAJO

CONDICIONES DE TRABAJO

Uno de los principios de la acción preventiva es adaptar el trabajo a la persona. Por ello, las condiciones personales y profesionales de los trabajadores de mayor edad han de ser siempre tenidas en cuenta a la hora de concebir y diseñar los puestos de trabajo y al elegir los métodos de trabajo y de producción.

El diseño ergonómico del lugar de trabajo es especialmente importante para los trabajadores de mayor edad, ya que la agudeza de sus sentidos, así como la fuerza física y el ritmo disminuye con la edad. Por ello, el primer y fundamental punto de partida es la realización de una evaluación ergonómica de los lugares de trabajo teniendo en cuenta los distintos grupos de edad, los posibles cambios de las capacidades funcionales y el estado de salud del trabajador.

BUENAS PRÁCTICAS

Contar con una participación activa por parte del trabajador a la hora de diseñar y/o rediseñar el puesto de trabajo es una base importante de partida, ya que son los que mejor conocen los problemas y pueden proponer y/o priorizar soluciones con las que generar un puesto de trabajo ergonómicamente eficaz.

A la hora de diseñar o rediseñar el puesto de trabajo es fundamental adaptarlo a las necesidades de cada trabajador, prestando especial atención a los trabajadores de mayor edad ya que sus capacidades funcionales van disminuyendo con el paso de los años.

AGUDEZA VISUAL

La visión se encuentra entre las capacidades neurosensoriales que experimentan un deterioro importante con el paso de los años, de modo que hay que incidir en la realización de un estudio de agudeza visual, acomodación, sensibilidad al contraste y deslumbramiento así como de la distinción del color.

CAPACIDAD AUDITIVA

En trabajadores de mayor edad es frecuente encontrar una pérdida de audición que puede ser lo suficientemente importante como para ocasionar problemas en algunas situaciones, ya que se produce una pérdida gradual pero significativa de audición que afecta a todas las frecuencias.

BUENAS PRÁCTICAS

Adaptar el trabajo a las necesidades de cada una de las personas evitando movimientos bruscos, innecesarios, repetitivos o inclinaciones que perjudiquen la salud del trabajador.

Adaptar el puesto de trabajo de forma que se pueden evitar cargas de trabajo inadecuadas en el desarrollo de la jornada.

Evitar trabajos que requieran mucha fuerza, y en caso de no ser posible, utilizar ayudas mecánicas que faciliten el trabajo.

Garantizar una iluminación adecuada calibrando el defecto de intensidad que generaría una necesidad de esfuerzo visual, así como, de un exceso que daría lugar a deslumbramientos.

Modificar escritos y/o símbolos en pantallas, carteles y/o indicadores a un mayor tamaño para hacer fácil su lectura y comprensión por parte de los trabajadores que hayan perdido sus capacidades neurosensoriales.

Adecuar el nivel sonoro a la capacidad auditiva del trabajador.

Evitar señales acústicas elevadas que impidan la fácil comunicación y compresión entre los trabajadores.

Adaptar el puesto de trabajo a las necesidades de temperatura y humedad del trabajador.

Medir el estrés en el puesto de trabajo para marcar un ritmo adecuado a la hora de desempeñar la actividad.

Realizar programas de formación y/o información de reciclaje de los conocimientos del trabajador, por ejemplo, mostrando procedimientos de trabajo claramente definidos mediante videos explicativos del trabajo a desempeñar.

EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES

VOLKSWAGEN

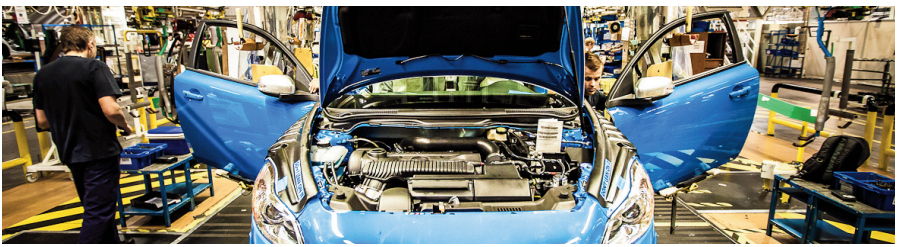
Cuando en la Compañía automovilística Volkswagen Nutzfahr-zeuge, los trabajadores no pueden continuar con el desarrollo de sus capacidades debido a trastornos de salud, se buscan soluciones o nuevos enfoques para que el trabajador siga con su grupo de trabajo y empleo, mediante cambios técnicos y de organización. Si esto no es posible el "modelo cascada" se pone en funcionamiento.

Este es un modelo sistemático donde los responsables de las diferentes áreas analizan las diferentes posibilidades de emplear a la persona de acuerdo con sus habilidades. Esto se realiza con la cooperación del departamento de Recursos Humanos y el departamento de

Seguridad y Salud de la Empresa.

En el certificado médico de cada trabajador, se determina las tareas que no pueden realizar, lo que lleva a aplicar un enfoque orientado a buscar aquello que el trabajador puede realizar y que potencial tiene sin explotar. Si no se encuentra un determinado puesto para esta persona, se le incluye en el departamento "IntegrationWorks" creado a principios del 2003 donde se realizan trabajos de mantenimiento, asistencia, control, pintura, etc. Las actividades de este departamento son consideradas de gran prestigio y valor añadido, evitándose la estigmatización de la asignación de trabajos de inferior calidad o ubicaciones separadas. El empleo en este departamento es temporal, el objetivo es restablecer la capacidad de trabajo de cada uno.

Asimismo se acordó la reducción de 30 horas semanales para reducir el estrés de la integración junto con un programa de salud y rehabilitación de cada uno.



VOLVO

Volvo, empresa belga fabricante de automóviles, emplea a 5.000 personas en Gent. Esta empresa defiende la movilidad de los grupos y departamentos y expresa la importancia y funciones que desempeñan los trabajadores de edad avanzada en la empresa.

La experiencia y la antigüedad son condiciones decisivas para la contratación de personal. Esta estrategia mantiene a los trabajadores de más edad en el mercado laboral y como parte activa de la sociedad.

Por otro lado, realiza grandes esfuerzos en mejorar las condiciones ergonómicas que afectan a los trabajadores, con pocas exigencias físicas (ej. trabajos de control) para personas que lo necesiten (personas con discapacidad, trabajadores mayores con posibilidades físicas restringidas).

FORMACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL

FORMACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL

Para que el trabajador pueda llevar a cabo las tareas que le son encomendadas de manera eficaz y segura, debe poseer unas capacidades, habilidades, competencias y conocimientos que se adquieren a través de la formación.

Esta formación no debe aprenderse sobre la marcha, en especial en este colectivo de trabajadores, ya que eso puede favorecer que el trabajador cometa errores que puedan ser graves o irreversibles e incluso crear un clima de rechazo y actitudes negativas ante los nuevos cambios técnicos.

Estos cambios se producen a un ritmo acelerado, ya que vivimos en la sociedad del conocimiento y los cambios tecnológicos, organizativos, etc., generando una rápida obsolescencia de los conocimientos previos, y haciendo necesario incorporar un plan de formación específico, para mantener las competencias en total concordancia con los desarrollos que se producen en el puesto de trabajo y en la organización.

PLAN DE FORMACIÓN

La realización de un plan de formación es una de las estrategias más fructíferas de cara a promover la capacidad laboral y la empleabilidad de los trabajadores de mayor edad.

El aprendizaje del adulto presenta unas características diferenciales del aprendizaje durante la infancia, por ello, es importante programar dentro del plan de formación métodos de aprendizaje más específicos y largos para los trabajadores de mayor edad en función de sus capacidades.

Con el objetivo de conocer y verificar la eficacia de la formación en este colectivo de trabajadores, y, en su caso, introducir modificaciones si fuera necesario para aumentar su eficacia, es imprescindible realizar un seguimiento del plan de formación establecido.

En estos casos la formación tiene que ser más participativa para los alumnos y fijada en resolución de problemas concretos, siguiendo las propuestas que ofrece la andragogía, que es la disciplina que se ocupa de la educación y el aprendizaje de los adultos.

Los trabajadores de mayor edad presentan en algunos casos miedos a las nuevas demandas laborales y prefieren mantenerse en la rutina. Por ello, es conveniente incluirlos y motivarlos en todo lo relativo a la formación, animándoles a participar e intervenir, aportando su experiencia previa en la formación.

DESARROLLO PERSONAL

Las organizaciones deben conseguir que el desarrollo profesional sea una estrategia empresarial clave, ya que desempeña un papel central a la hora de garantizar una mano de obra competitiva y con una vida laboral más larga.

La realización de una evaluación del personal donde se determina el nivel de cualificación y se conozcan las expectativas e intereses de todos los trabajadores, acompañada de un análisis de los puestos de trabajo de la organización, es importante para planificar mejoras en las cualificaciones profesionales y en sus competencias.

TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTOS

El conocimiento se ha convertido en uno de los activos más importantes de la organización, hasta el punto de ser una de sus principales ventajas competitivas.

Una de las fuentes fundamentales de ese conocimientos son los trabajadores de mayor edad, los cuales son portadores de un gran conocimiento, adquirido a través de las experiencia, que en la mayoría de los casos no es posible documentar, sino que, por lo general, necesita ser trasmitido en el puesto de trabajo.

Un valor seguro, es la constitución de equipos de trabajo de edades mixtas, donde el trabajador de mayor edad pueda transferir todos los conocimientos y competencias al trabajador de menor edad.

BUENAS PRÁCTICAS

Eliminar los prejuicios que existen sobre la capacidad de aprender de los trabajadores de mayor edad, incentivando la participación de éstos a través de una difusión más proactiva que refleje una valoración positiva de la organización hacia la participación.

Integrar el aprendizaje en el proceso de trabajo implantando unos métodos de trabajo que permitan mejorar las habilidades y destrezas a los trabajadores mayores.

Entregar el material de aprendizaje de forma desglosada, organizada y bien estructurada, reduciendo la complejidad del mismo.

Realizar formación específica del uso de las nuevas tecnologías usadas en la organización con el fin de estar al día con las exigencias tecnológicas.

Organizar talleres de trabajo para la mejora de las competencias profesionales de los trabajadores de mayor edad, donde se facilite el acceso a herramientas dinámicas de gestión.

Ofrecer una posibilidad de promoción profesional o cambio de puesto de trabajo a los trabajadores de mayor edad, donde puedan desarrollar las nuevas competencias adquiridas.

Promover la rotación de personal entre los trabajadores de mayor edad, proporcionándoles nuevas habilidades y competencias que mejoren sus cualificaciones y carreras profesionales.

Realizar programas de coaching o tutoría a los trabajadores de menor edad por parte del trabajador de mayor edad.

Incluir la experiencia práctica de los trabajadores de mayor edad en el proceso de formación de la organización, con el fin de motivarles a participar en la dicha formación.

Documentar, en la medida de lo posible, los conocimientos de los trabajadores de mayor edad.

EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES

KACO

Kaco, empresa proveedorora de repuestos con aproximadamente 500 empleados de los cuales el 40% son mujeres. Cuando el clásico trabajo de mano de obra no cualificada y semicualificada en el taller de montaje se redujo como parte de la reestructuración de la compañía, requiriéndose mayores cualificaciones en los trabajos de supervisión, eliminación de fallos y control de calidad, en el marco del lema, "formación en lugar de despido" la compañía buscó junto con los trabajadores nuevos enfoques para superar las necesidades del cambio.

Durante diez años los trabajadores semicualificados han sido formados por los trabajadores cualificados junto a sus puestos de trabajo, donde el aspecto más importante es la participación de trabajadores de 52 años.

Esta formación, completada en 2004, fue parte de un modelo patrocinado por el Estado y fondos de la UE, que duró 15 meses, se realizó en el lugar de trabajo y terminó con un examen de la Cámara de Industria y Comercio.

"La vuelta al cole" en principio fue agotadora y tediosa para los trabajadores pero tuvieron el apoyo del responsable de recursos humanos y Comité de Empresa. Todos los participantes pasaron el examen, muchos de ellos continúan haciendo la misma actividad sobre la base de los nuevos conocimientos y con resultados de mayor calidad. Otros han asumido nuevas tareas de control y mantenimiento continuando con el aprendizaje. Por otra parte, la acreditación de la formación adquirida es un pase de entrada a puestos de mayor cualificación en la compañía.

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Las empresas se mueven en un entorno incierto, cambiante y marcado por la competitividad; en esta situación, las tendencias de los actuales sistemas de gestión tratan de adaptar la producción a una demanda variable, producto personalizado y series cortas. Esta producción requiere flexibilidad, rapidez de respuesta y simplicidad de procesos.

Acciones sobre la organización del trabajo pueden representar un beneficio claro y directo, considerando, entre las características de los trabajadores, la edad como factor importante, así como sus expectativas individuales y colectivas, con el fin de afrontar uno de los mayores obstáculos a la hora de proponer mejoras en las condiciones de trabajo.

ORGANIZACIÓN DE LA JORNADA LABORAL

La organización de la jornada laboral requiere un plan de acción a distintos niveles, haciendo incidir en la ubicación y duración, así como en la distribución, no refiriéndose sólo a una única jornada laboral, sino a toda la vida laboral.

El punto de partida para la correcta ejecución y eficacia de este plan de acción, es incorporar en la evaluación de riesgos las exigencias del trabajo, horarios y nocturnidad, teniendo en cuenta la variable edad, ya que estas exigencias son críticas para la salud.

HORARIOS DE LA JORNADA LABORAL

Los turnos nocturnos son los que implican un mayor riesgo para la salud, y son los trabajadores de mayor edad a los que les cuesta más adaptarse a estos ritmos biológicos. Por ello, es imprescindible establecer horarios de turnos de trabajo donde haya cambios de turnos con breves rotaciones y un número bajo de turnos nocturnos lo más dispersos entre sí, con el fin de minimizar el impacto sobre la salud, ya que los trabajadores de mayor edad son más propensos a padecer enfermedades coronarias y a sufrir estrés.

ORGANIZACIÓN DE LOS DESCANSOS

En la adaptación de las exigencias laborales a las capacidades de los trabajadores de mayor edad, hay que prestar atención al diseño de los descansos, permitiendo a estos trabajadores tener su propia autonomía a la hora de programar descansos en función de sus necesidades, en especial en aquellos trabajos que requieren de un gran esfuerzo físico, o aquellos que presenten fases de estrés tensas.

FLEXIBILIDAD

Los trabajadores de mayor edad tienen algunos condicionantes, personales y/o familiares, que les llevan a ser particularmente sensibles a una organización más flexible del tiempo de trabajo.

Adoptar medidas de reducción de la jornada laboral y flexibilización de horarios, para que el trabajador de mayor edad pueda acortar su jornada laboral es el objetivo principal a conseguir, ya que asegura una transición progresiva hacia la fase de su vida laboral y evita una posible crisis existencial tras una terminación abrupta de la jornada laboral.

BUENAS PRÁCTICAS

Disminuir el número de años de trabajo nocturnos continuado. La OIT recomienda que para los trabajadores de mayor edad el trabajo nocturno sea voluntario.

Reducir la carga de trabajo en el turno de noche debido a que la capacidad de atención y toma de decisiones en más reducida en trabajadores de mayor edad.

Dar a conocer las modificaciones horarias con antelación suficiente, para que de este modo, los trabajadores de mayor edad puedan acomodarse mejor a ellos, tanto en cuestión de sueño y descanso, como para que puedan organizar su vida personal.

Ajustar el tiempo de trabajo de los trabajadores de mayor edad, facilitando su paso a tiempo parcial, mediante acuerdos ventajosos para ambas partes.

Garantizar un equilibrio entre la vida profesional y personal de los trabajadores de mayor edad, introduciendo periodos sabáticos que sirvan para recuperarse de los esfuerzos de la vida laboral cotidiana y promuevan la salud, alargando su vida laboral de manera óptima.

Realizar una evolución personal de las expectativas del trabajador de mayor edad en referencia a su jubilación.

EJEMPLOS DE BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES

HERO ESPAÑA

Esta empresa es una filial del grupo Hero, multinacional de alimentos y bebidas con 730 empleados. Desde 1975 Hero España ha adoptado una política estratégica de Recursos Humanos alineados con una cultura corporativa aceptada voluntariamente por los empleados y directivos.

Se basa en el desarrollo personal del empleado, los grupos de trabajo y la identificación de las actividades de la empresa con la sociedad. La empresa acepta la jubilación parcial de las personas mayores de 60 años que quieren reducir su trabajo diario y facilitar su preparación a la jubilación.

Se ha eliminado la discriminación por razón de la edad en materia de salarios, formación, promoción, despidos y jubilaciones. También proporciona determinadas ayudas sociales como, por ejemplo, regalos de Navidad para jubilados y remuneraciones extra para trabajadores entre 25 y 40 años de antigüedad.

POLYFELT

Polyfelt es una empresa geotextil con plantas de producción en Alemania, Austria, Francia y Malasia. En el año 2000, en la planta de Linz se produce un cambio de organi-

zación de cuatro a cinco turnos. El nuevo modelo de turno se basa en las 35 horas semanales con un cambio de ritmo "regularmente irregular", el cual se repite cada cinco semanas.

Además, esto se combina con periodos de recuperación de tres a cuatro días entre los bloques de turnos, una reducción de ocho a seis noches por mes y el aumento de los fines de semana libres. Estos cambios dieron como resultado que los empleados tuvieran un fin de semana libre cada tres semanas que afectó de manera positiva a la vida familiar de cada uno de ellos, especialmente a los trabajadores de mayor edad.

ANEXOS

ANEXO I

BATERÍA DE PREGUNTAS PARA LA COMPROBACIÓN DE LA CORRECTA GESTIÓN DE LA EDAD EN LA ORGANIZACIÓN

CULTURA PREVENTIVA

1. Conoce el número de trabajadores que cuentan con una mayor edad en su empresa.
2. La Dirección, el departamento de gestión de personas, supervisores y representantes de los trabajadores conocen la importancia de la Gestión de la Edad.
3. En la política de Seguridad y Salud se ha incorporado la Gestión de la Edad como un punto importante.
4. Existen áreas o zonas de trabajo que son críticas según la edad de los trabajadores.
5. Se ha tenido en cuenta en la evaluación de riesgos los puestos susceptibles de adaptación para los trabajadores de mayor edad.
6. Se han adoptado las medidas necesarias en los puestos de trabajo que generen riesgo para los trabajadores de mayor edad.
7. Se realiza una vigilancia de la salud de los trabajadores de mayor edad específica y se conocen los resultados.
8. Existe una igualdad de respeto y reconocimiento entre los trabajadores de mayor edad y los más jóvenes.

9. Se tiene buena valoración de los trabajadores de mayor edad en la empresa.
10. Fomentamos el desarrollo y la intervención de los trabajadores de mayor edad en los aspectos importantes que afectan a su trabajo.
11. Se tienen en cuenta ciertos límites de edad a la hora de seleccionar y contratar personal.
12. En las ofertas de trabajo, se pone un límite de edad para los puestos vacantes.
13. En caso de tener proceso de selección abierto, se dispone de candidatos de diferentes edades.

CONDICIONES DE TRABAJO

1. Todas las actividades están diseñadas para que todos los trabajadores puedan llevarlos a cabo incluidos los de mayor edad.
2. Se promueve la participación de los trabajadores de mayor edad en el rediseño de sus condiciones de trabajo.
3. Se observa que los trabajadores de mayor edad tienen problemas de movilidad a la hora de desempeñar su trabajo.
4. Los trabajadores de mayor edad tienen un mayor índice de absentismo que el resto de los trabajadores debido a trastornos músculo-esqueléticos.
5. Los trabajadores de mayor edad no tienen la misma rapidez que los trabajadores más jóvenes a la hora de realizar un trabajo físico.
6. Los trabajadores de mayor edad tienen dificultad visual a la hora de desarrollar su trabajo.
7. Los trabajadores de mayor edad tienen dificultad auditiva a la hora de desarrollar su trabajo.
8. Se tiene en cuenta el ambiente térmico en el puesto de trabajo, el cual es ocupado por trabajadores de mayor edad.

9. Se detecta desmotivación entre el colectivo de trabajadores de mayor edad en la empresa.

10. Se observa una reducción de la percepción y la falta de toma de decisiones en los trabajadores de mayor edad.

11. La falta de atención y memoria de los trabajadores de mayor edad es un problema a la hora de desempeñar el trabajo.

12. Se encuentra algún tipo de rivalidad entre los trabajadores de mayor edad y los de menos edad a la hora de desempeñar el trabajo.

13. Se promueven hábitos saludables entre los trabajadores de mayor edad.

FORMACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL

1. Se ofrecen programas de formación complementaria a los trabajadores de mayor edad.

2. Se motiva a los trabajadores de mayor edad para que participen en programas de formación complementaria.

3. Los métodos didácticos que se utilizan en la formación complementaria son válidos y de fácil comprensión para los trabajadores de mayor edad.

4. Los trabajadores de mayor edad dominan y comprenden las nuevas tecnologías usadas en la empresa.

5. Se realiza un seguimiento de la participación y el éxito de los trabajadores de mayor edad en la formación complementaria.

6. El propio trabajo permite al trabajador de mayor edad mejorar en su preparación.

7. Se conoce las necesidades de cualificación de los trabajadores de mayor edad.

8. A los trabajadores de mayor edad se les ofrece la posibilidad de obtener/mejorar sus cualificaciones profesionales y competencias.

9. Se permite a los trabajadores de mayor edad la planificación de sus futuras carreras profesionales.

10. Se permite a los trabajadores de mayor edad que reorganicen sus turnos de trabajo de trabajo o se permite que se tomen tiempo libre con el fin de desarrollar una formación profesional complementaria.

11. Se promueve la rotación de personal a lo largo de su vida laboral entre las distintas áreas y secciones de la empresa.

12. Se realiza un seguimiento de la rotación de puestos de trabajo, teniendo en cuenta que la duración no sobrepase los 10 años aproximadamente.

13. Se es consciente de que los trabajadores de mayor edad cuentan con conocimientos específicos que resultan importantes para mantener los procesos de trabajo.

14. Se forman grupos de trabajo con edades mixtas de los trabajadores con el fin de intercambiar conocimientos entre las distintas franjas de edad.

15. Se fomenta el intercambio de conocimientos entre los trabajadores de mayor edad, los más experimentados y los más jóvenes.

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

1. Se definen las áreas de trabajo incorporando el factor edad.

2. Se les permite a los trabajadores de mayor edad, que hayan desempeñado parte de su vida laboral, en turno nocturno, no trabajar en dicho turno.

3. Se organizan los trabajos por turnos de forma que tengan el menor impacto sobre la salud de los trabajadores de mayor edad.

4. Se ofrece a los trabajadores de mayor edad diferentes modelos de horario de trabajo.

5. Se organizan flujos de trabajo de tal forma que los trabajadores de mayor edad puedan programar el trabajo a su propio ritmo.

6. Se promueve una flexibilidad de horario de trabajo a los trabajadores de mayor edad.

7. Se permite a los trabajadores de mayor edad tomarse tiempo libre, no remunerado, con el fin de descansar o recuperarse.

8. Se ofrecen diferentes posibilidades de jubilación a los trabajadores de mayor edad.

9. Se tiene en cuenta la opinión de los trabajadores de mayor edad en relación con su jubilación.

ANEXO II

BIBLIOGRAFÍA

Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el trabajo.
https://osha.europa.eu/es/priority_groups/ageingworkers/index_html

Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el trabajo. Promoción del envejecimiento activo en el trabajo.
https://osha.europa.eu/es/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace

Agencia vasca de la Innovación. Guía para la gestión de la edad en las organizaciones de Euskadi.
http://www.innobasque.com/home.aspx?tabid=1058&idElementoBiblioteca=196

European Commission. Eurostat.
http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/

European Commission. Work Health Promotion in Enlarging Europe.
http://ec.europa.eu/health/ph_projects/2004/action3/docs/2004_3_04_pub_en.pdf

European Foundation for the improvement of living and working conditions. Gestión de una mano de obra que envejece. Guía de buena práctica.
http://eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/pubdocs/1998/65/es/1/ef9865es.pdf

European Network for Workplace Health Promotion. ENWHP. Estrategias e Instrumentos para Prolongar la Vida Laboral.
http://www.insht.es/PromocionSalud/Contenidos/Promocion%20Salud%20Trabajo/Documentos%20ENWHP/Guias/Ficheros/ENWHP_Ageing_Europe_ES.pdf

European Network for Workplace Health Promotion. ENWHP. Healthy Work in an Ageing Europe.
http://www.enwhp.org/fileadmin/downloads/5th_Initiative/5th_initiative_ENWHP_CD_buchkern.pdf

European Trade Union Institute. Occupations and ageing work.
http://www.etui.org/Publications2/Working-Papers/Occupations-and-ageing-at-work.-An-analysis-of-the-findings-of-the-fifth-European-Working-Conditions-Survey

Full Audit Soluciones estratégicas. Guía para el abordaje del envejecimiento en la gestión de la prevención de riesgos laborales.
http://prl.foment.com/admin/uploads/docs/20140127133941.pdf

Instituto Nacional de Estadística. Proyecciones de Población 2012. Notas de prensa.
http://www.ine.es/prensa/np744.pdf

Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Envejecimiento Activo. Europa.
http://www.envejecimientoactivo2012.es/imserso_01/envejecimiento_activo_eu/ano_europeo/index.htm

Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad. Envejecimiento en red.
http://envejecimiento.csic.es/index.html

Mutua Navarra. Guía Gestionar la Edad en la empresa. Reto y oportunidad.
http://www.mutuanavarra.es/Portals/0/Documentos/MN_Guia_ES_Gestion_Edad_ok.pdf

NTP 348: Envejecimiento y trabajo: la visión.
http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_348.pdf

NTP 366: Envejecimiento y trabajo: audición y motricidad.
http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_366.pdf

NTP 367: Envejecimiento y trabajo: la gestión de la edad.
http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/301a400/ntp_367.pdf

NTP 416: Actitudes frente al cambio en trabajadores de edad avanzada.
http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/401a500/ntp_416.pdf

Observatorio Estatal de Condiciones de Trabajo. Análisis del Trabajo según la Edad.
http://www.oect.es/Observatorio/5%20Estudios%20tecnicos/Otros%20estudios%20tecnicos/Publicado/Ficheros/INFORME%20sobre%20la%20edad%20(INSHT%202013).pdf

Organización Mundial del Trabajo. R162 Recomendaciones sobre los trabajadores de edad.
http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_ILO_CODE:R162

Real Decreto – Ley 5/2013, de 15 de marzo, de medidas para favorecer la continuidad de la vida laboral de los trabajadores de mayor edad y promover el envejecimiento activo.
http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2013-2874

Servicio de Empleo Público Estatal. Estrategia 55 y más.
https://www.sepe.es/LegislativaWeb/verFichero.do?fichero=09017edb800bf383

Sociedad para el Desarrollo Económico de Debabarrena. Guía informativa: la gestión de la edad en las organizaciones.
http://www.debegesa.com/es/empresas/fast-gestion-de-la-edad

CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE NAVARRA

FUNDACIÓN
PARA LA
PREVENCIÓN
DE RIESGOS
LABORALES

IT-0007/2013