

LA GESTIÓN DEL ENVEJECIMIENTO DE LA POBLACIÓN TRABAJADORA EN MATERIA LABORAL Y DE SEGURIDAD Y SALUD

JUAN MANUEL MORENO DÍAZ

Prof. Dr. Derecho del Trabajo y Seguridad Social
Universidad de Sevilla (E.U. Osuna)

EXTRACTO

Palabras Clave: Envejecimiento de la población, trabajadores de edad avanzada, seguridad y salud, desarrollo tecnológico.

Los datos demográficos que los estudios estadísticos presentan en relación con la población, prevén hasta 2050 un escenario de envejecimiento de las personas, en general, que va a tener su repercusión en la población trabajadora en particular.

En este contexto, caracterizado igualmente por un alto desarrollo tecnológico en los procesos de trabajo, las organizaciones empresariales tienen que adoptar medidas para que los trabajadores mayores no sufran las consecuencias que pudieran derivarse de la implementación de la tecnología en los lugares de trabajo, sobre todo en lo que respecta a su seguridad y salud.

ABSTRACT

Key Words Ageing population, older workers, safety and health, technological development

Demographic data that statistical studies presented in relation to the population provide 2050 a scenario of aging people in general, that will have its impact on the working population in particular.

In this context, also characterized by a high technological development in work processes, business organizations need to adopt measures to ensure that older workers do not suffer the consequences that may arise from the implementation of technology in the workplace, especially in regard to their safety and health.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN
2. EL ENVEJECIMIENTO GENERAL DE LA POBLACIÓN: ASPECTOS DEMOGRÁFICOS
 - 2.1. Cada vez más personas de edad avanzada
 - 2.2. El envejecimiento de las plantillas de las empresas
3. REPERCUSIONES DERIVADAS DEL ENVEJECIMIENTO DE LAS PLANTILLAS DE LAS EMPRESAS
 - 3.1. Cuestiones generales
 - 3.2. Algunas consideraciones críticas al respecto
4. LAS FORMAS DE GESTIÓN DEL ENVEJECIMIENTO DE LA POBLACIÓN TRABAJADORA
 - 4.1. El punto de vista organizativo y laboral
 - 4.1.1. La prolongación en el empleo de los trabajadores de más edad
 - 4.1.2. La formación y entrenamiento del trabajador y empresario
 - 4.1.3. El establecimiento y ajuste de planes de carrera
 - 4.1.4. La mejora de las condiciones de trabajo
 - 4.2. La óptica de la seguridad y salud en el trabajo
 - 4.2.1. La evaluación de riesgos
 - 4.2.2. Adaptación de puestos de trabajo
 - 4.2.3. El papel del médico de empresa
 - 4.2.4. La promoción de la salud de los trabajadores
5. BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES DE GESTIÓN DE LA MANO DE OBRA DE EDAD AVANZADA
6. CONCLUSIONES

1. INTRODUCCIÓN

El presente artículo trata de indagar en un tema que preocupa cada vez más a los distintos agentes implicados en las relaciones de trabajo, y, por supuesto, a las autoridades nacionales e internacionales, como es el progresivo envejecimiento de la población en general, y, más en concreto, de la población trabajadora en particular.

Desde hace ya algún tiempo, se vienen publicando unos datos demográficos demoledores para la actual concepción de nuestro estado de bienestar, ya que tales datos prevén, por un lado, un crecimiento de la población mundial, pero, sobre todo, un aumento importante de las personas mayores (si entendemos por tal a las que tienen 65 años o más) y, por lo que interesa a nuestro trabajo, un enorme crecimiento de las personas trabajadoras de edad avanzada, es decir, aquellas que se sitúan en el tramo de edad entre 55 y 64 años.

No cabe duda de que los avances médicos han ayudado mucho porque ello sea así, dado que, además, el crecimiento del número de personas mayores ha ido acompañado de un aumento de la buena salud con la que esas personas llegan a tales edades.

Esto, que de por sí es positivo, tiene un aspecto negativo si lo ponemos en relación con la conformación actual del mercado de trabajo y de las relaciones laborales en su conjunto. En efecto, son cada vez más las personas que están en

edades de jubilación (y esto no es malo per se), pero esto va a su vez acompañado de un retraso en el acceso de los jóvenes al mercado de trabajo, y, por tanto, de una disminución de personas jóvenes en edad de prestar servicios, todo ello acompañado de una disminución de la tasa de natalidad y de un aumento de la esperanza de vida.

Lo anterior ha conformado un panorama que está haciendo reconsiderar, por un lado, si las tradicionales políticas de gestión de la mano de obra siguen siendo válidas, sobre todo, en lo que conciernen a las personas de edad avanzada, y, por otro lado, en qué medida la normativa de seguridad y salud en el trabajo, que está pensada para una cohorte de sujetos trabajadores de un perfil de edad determinado, puede seguir siendo válida en las nuevas circunstancias. Todo ello será analizado en el presente trabajo, empezando por repasar los datos demográficos que se han mencionado.

2. EL ENVEJECIMIENTO GENERAL DE LA POBLACIÓN: DATOS DEMOGRÁFICOS

2.1. Cada vez más personas de edad avanzada

El punto de partida de esta reflexión en torno a la relación que existe entre la edad de la población trabajadora, en general, con el desarrollo tecnológico y la influencia que tiene dicha relación en la seguridad y salud de los trabajadores tiene que partir, necesariamente, de la exposición de unos breves apuntes demográficos, que versan, en primer lugar, sobre la evolución de la población española en general, y del efecto que ésta ha tenido sobre la población trabajadora, en particular.

A este respecto, los últimos años en nuestro país han mostrado, primer lugar, un aumento global de la población española, fundamentalmente en los últimos años del siglo pasado y los primeros años de este siglo, fenómeno que fue favorecido por la bonanza económica de esos años, que trajo consigo la llegada masiva de inmigrantes en la primera década de la centuria, aunque dicha tendencia se invirtió a partir de ese año, por la grave crisis que azotó a la economía mundial a partir de entonces¹. Es decir, el aumento de la población que se produjo entonces,

¹ CEOE (2016): Informe *El envejecimiento de la población y sus efectos en el mercado laboral español*, p. 4, donde se señala que “el análisis de la evolución de la población en España revela que el crecimiento fue intenso entre 2002 y 2008, favorecido por la llegada de inmigrantes, debido a la buena situación de la economía. Entre 2008 y 2012, con la crisis económica, se invierte la tendencia de los saldos migratorios, y el crecimiento de la población es cada vez menor. Entre 2013 y 2015, la población ha descendido y el Instituto Nacional de Estadística (INE) apuntan a que esta tendencia continuará en los próximos años”.

más que estar causado por un incremento neto de nuestra población, fue producido por un aumento de personas trabajadoras extranjeras, que vinieron a nuestro país atraídos por las buenas circunstancias de la economía mundial, que también se manifestaron aquí. Es por ello por lo que, en el momento en que asomaron las primeras manifestaciones de la crisis, a finales de la primera década de este siglo, dicho crecimiento poblacional empezó a remitir, hasta que se convirtió en un crecimiento negativo.

No obstante, el dato anterior, siendo importante, tiene que ponerse en relación con un fenómeno cuya suerte ha corrido pareja a la anterior. Nos estamos refiriendo al envejecimiento general de la población. En efecto, el horizonte temporal y vital del que disfrutaban las personas de nuestro país ha ido creciendo con el paso del tiempo, aumentando de una manera importante el número de personas octogenarias. En España, además, este crecimiento ha sido especialmente acelerado, ya que en menos de treinta años se ha duplicado el número de personas mayores de 65 años, y esa tendencia no ha terminado aún, sino que se prevé proseguirá especialmente en nuestro país en los próximos años, donde el envejecimiento poblacional tendrá una incidencia especial², por encima de la media de los países de la UE.

Las causas fundamentales que podrían explicar ese hecho son básicamente dos: por un lado, el aumento de la esperanza de vida, y, por otro, la disminución de la tasa de natalidad. La esperanza de vida, como se ha dicho, viene experimentando desde hace años un paulatino ascenso, situándose en 2011 en España en 82,1 años para ambos sexos, con previsión de seguir aumentando en lo sucesivo³.

Por añadidura, este incremento de la edad general de la población va acompañado de una buena salud de las personas en ese tramo de edad, es decir, “hay un incremento de personas de mayor edad disfrutando de buena salud, estimando las previsiones más reales que la esperanza de vida con buena salud se situaría en el peor de los casos en los 74 años de edad⁴.

² El Informe de la CEOE (2016) *El envejecimiento...*, op. cit. (p. 4) señala, además, que “las proyecciones de población del INE apunta a que España será uno de los países en los que el envejecimiento será más acusado (...), dado que en 2050 España será el segundo país del mundo con la ratio más elevada (69,5 personas de 65 o más años por cada 100 personas con entre 15 y 64 años), tan solo por detrás de Japón y muy por encima de la media de las economías avanzadas (45,8)”.

³ RIMBAU, C. (2007): “Employment and labour market policies for an ageing workforce and initiatives at the workplace, National Overview report: Spain”, EUROFOUND, Dublin, p. 4.

⁴ GARCÍA NINET, J Y BARCELÓ FERNÁNDEZ, J.: *Estado de salud y factores de riesgo laboral en los trabajadores de mayor edad*, p. 13 (http://contenidos.ceoe.es/resources/image/1-Estado_de_salud_y_factores_de_riesgo_laboral.pdf).

Por tanto, las previsiones demográficas son claras en el sentido de mostrar un claro signo de envejecimiento de la población en general, por todas las razones mencionadas, y eso va a repercutir también en un envejecimiento de la población trabajadora, dado que el número de personas en el tramo de edad de 15 a 64 años va a reducirse notablemente hasta el año 2050.

Esto, con independencia de otras consecuencias para el estado de bienestar, en general, como la afectación al sistema de pensiones, puede tener su repercusión también en la concepción de los métodos de trabajo, en los hábitos de los trabajadores, en la forma en que las empresas tienen que afrontar el paulatino envejecimiento de su mano de obra, por ejemplo, con una progresiva formación a lo largo del tiempo que prepare a los trabajadores jóvenes a prolongar su vida laboral más allá de los 65 años, estableciendo planes de formación permanente a lo largo de la vida, etc.

Por tanto, de lo que se trata es de asumir este hecho demográfico, y de empezar a tomar a tiempo las medidas oportunas para afrontar con éxito el cambio inexorable que se avecina en nuestra población, en general, y de nuestra población trabajadora, en particular en los próximos años.

2.2. El envejecimiento de las plantillas de las empresas

Los fenómenos demográficos comentados en el apartado anterior, relativos, por un lado, al crecimiento general de la población española en los últimos años, y, por otro, al envejecimiento global de dicha población, va a tener su reflejo en lo que se refiere al mercado laboral.

En efecto, aplicando la lógica a los hechos demográficos relacionados con la población tenemos que, a mayor número de personas de edad avanzada, corresponderá un mayor número de trabajadores en este mismo tramo de edad. Así lo confirman los estudios al respecto⁵. Así, por ejemplo, la población activa española entre los 55 y 64 años de edad ha crecido desde 2002 a 2015 en más de un 30%, dado que ha pasado de 4 a 5,5 millones de personas activas en esa franja de edad, y ese número irá en aumento, según las previsiones, por el descenso de la tasa de natalidad y por el descenso del número de trabajadores que se han incorporado recientemente al mercado de trabajo.

Junto a lo anterior, hay dos hechos que se suman a este progresivo envejecimiento de la población activa en nuestro país. Por un lado, la edad de las personas que se incorporan al mercado de trabajo es cada vez más tardía, dado que los procesos formativos de nuestros jóvenes se ven alargados más que antes, y dicha incorporación se retrasa cada vez más por la excesiva competitividad que tiene

⁵ INSHT (2013): Informe *Análisis del mercado de trabajo, condiciones de trabajo y siniestralidad*, Madrid, p. 8.

lugar actualmente con carácter previo al ingreso en el mercado de trabajo. Por otro lado, la salida más prematura del mercado de trabajo de personas en torno a los 60 años, principalmente entre los varones, especialmente en los años de bonanza económica, dado que el mercado ha expulsado a trabajadores con edades comprendidas entre los 55 y 65 años, para poder cambiarlos por trabajadores más jóvenes, con más flexibilidad laboral y con más capacidad de adaptación a las nuevas filosofías de empresa.

Todo ello ha desembocado, como decimos, en un envejecimiento de la población activa en nuestro país, que tendrá sus consecuencias, desde el punto de vista de la organización empresarial y en relación con los procesos y formas en los que se lleva a cabo el desempeño del trabajo en nuestras empresas, tal y como veremos en los apartados siguientes.

3. REPERCUSIONES DERIVADAS DEL ENVEJECIMIENTO DE LAS PLANTILLAS DE LAS EMPRESAS

3.1. Cuestiones generales

Las cuestiones que se plantean con el envejecimiento de las plantillas en las empresas tienen una dimensión variada y distintas manifestaciones, relacionadas, fundamentalmente con determinados estereotipos que se han dado en relación con las personas trabajadoras de edad avanzada, tanto positivos, como negativos. Así, se considera que estos trabajadores “son más experimentados, más leales y merecedores de confianza, con mejores capacidades de interacción, conscientes y efectivos en sus trabajos, reflexivos y mejores trabajadores en grupo. Pero, por otra parte, también se les considera que son más reacios ante las nuevas tecnologías, tienen menor capacidad de adaptación a los cambios y de aprender nuevas ideas, por lo que son menos receptivos a la formación, gozan de peor salud y forma física, carecen de creatividad y son más costosos para las empresas y menos productivos que los trabajadores más jóvenes”⁶.

Todo esto ha influido en la gestión de la edad que se ha hecho en nuestras empresas hasta la primera década de este siglo, consistente básicamente en la amortización de plantillas a base de prejubilaciones y jubilaciones anticipadas de los trabajadores mayores, y, por otra, de la sustitución de esos trabajadores por trabajadores jóvenes, los cuales presentan una mayor facilidad al cambio, y tienen una disponibilidad casi absoluta para adaptarse a cualquier política de empresa y a las condiciones de trabajo que se les asignen.

⁶ ÁLVAREZ SUESCUN, E. y QUEVEDO CANO, P. (2014): “Hacia un nuevo modelo de dirección de los trabajadores mayores”, *Revista ICE*, N° 879, p. 146.

Si a eso le unimos los problemas relacionados con la seguridad y salud de los trabajadores, respecto de los cuales se ha dicho que tienen una mayor incidencia en trabajadores de edad más avanzada, el cóctel es perfecto para considerar que esos trabajadores tienen que desaparecer del mapa de nuestra población trabajadora, como efectivamente ha sucedido.

3.2. Algunas consideraciones críticas al respecto

Sin embargo, a pesar de lo anterior, se ha dicho que algunas de estas afirmaciones que se han hecho en este apartado respecto de las personas de edad avanzada tienen una escasa fundamentación⁷. Así, desde el propio INSHT (1995, NTP 367) ya se advirtió hace tiempo que “el declive de las capacidades funcionales no implica necesariamente que los trabajadores de más 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, por ejemplo, en tareas de oficina. En aspectos como absentismo, accidentes o rotación, los índices que presentan los trabajadores de edad son más bajos que en los trabajadores jóvenes”, y, por otra parte, mientras algunas capacidades funcionales de los trabajadores de edad pueden declinar, el desempeño de ciertos tipos de tareas puede mejorar. En general, el desempeño en tareas que demandan un alto nivel de destreza, experiencia y necesidad de toma de decisiones no suele declinar con la edad, pudiendo incluso mejorar con ésta.

Por otro lado, en relación con los problemas de seguridad y salud de los trabajadores de edad avanzada, existen también determinadas creencias que no son del todo exactas, y que han servido de excusa para la adopción de determinadas decisiones empresariales, conducentes a la sustitución de trabajadores en estos tramos de edad por otros más jóvenes. En efecto, se ha partido de la creencia errónea de la mayor accidentalidad de la población trabajadora situada en la franja de edad entre los 55 y 64 años, dado que las capacidades funcionales de los mismos y sus reflejos hacen que estén más expuestos a sufrir accidentes. Sin embargo, se ha comprobado que el problema no es que haya más accidentes y enfermedades profesionales a esa edad, sino que los que existen son más graves, derivados de la realización de determinadas tareas por personas envejecidas⁸. Las estadísticas

⁷ ÁLVAREZ SUESCUN, E. Y QUEVEDO CANO, P. (2014), *op. cit.*, p. 146, quienes después de enumerar los estereotipos relativos a los trabajadores de edad avanzada, acaban por afirmar que, “a pesar de la amplia difusión de estas ideas, en muchos casos la evidencia científica no las ha confirmado”.

⁸ Así se pone de manifiesto en la Estrategia Española de Seguridad y Salud en el Trabajo 2015-2020 (p. 15), según la cual “la población laboral de mayor edad, a pesar de la experiencia acumulada, puede ser más vulnerable a determinados riesgos, en gran parte influida por los cambios

laborales ponen de manifiesto que los trabajadores mayores o seniors se accidentan menos, pero la gravedad de los accidentes es mayor⁹. Así, en el año 2012, la siniestralidad laboral de los trabajadores mayores de 55 años representaba un 11,3% de siniestralidad laboral total referida a accidentes no mortales. La tasa de incidencia de los accidentes de trabajo en jornada laboral con baja (excluidos los accidentes producidos al ir o volver al centro de trabajo) sufridos por los asalariados mayores de 55 años, en 2012, era de 2692,8, menor que la tasa del conjunto de los asalariados (2865,4). Sin embargo, la tasa de incidencia de accidentes de trabajo mortales entre trabajadores mayores de 55 años era de 7,2 accidentes mortales por 100.000 asalariados, es decir, más del doble de la mortalidad para el total de los asalariados (cuya tasa de incidencia de accidentes mortales sería de 3,2)¹⁰. Por tanto, como decimos, datos inexactos que han servido de excusa para la toma de unas determinadas decisiones que, de otra manera, podrían no haberse dado.

Y todo ello, con independencia de otros problemas de tipo psíquico o mental, que tienen que ver con el estrés o el nerviosismo que se produce en el trabajador al tener que llevar a cabo tareas que no domina o para las cuales está escasamente preparado, o de la falta de actividad que se produce por la baja y no retorno al trabajo de dichos trabajadores por los accidentes producidos.

Por tanto, da la impresión de que todas las políticas mencionadas están basadas en afirmaciones y creencias erróneas, y que la situación en la que actualmente nos encontramos podía no ser así de haber existido una información fiable y exacta de las circunstancias reales. Todo ello ha llevado, como decimos a la implementación de una serie de prácticas relacionadas con la gestión de la empresa, que han sido unas, y que, a la vista de la refutación de las afirmaciones tradicionales en torno a los trabajadores de edad avanzada, deberían ser, probablemente, otras. Eso es lo que haremos a partir de ahora.

4. LAS FORMAS DE GESTIÓN DEL ENVEJECIMIENTO DE LA POBLACIÓN TRABAJADORA.

Por lo visto hasta ahora, el envejecimiento de la población, en general, y de la población trabajadora, en particular, obliga a una nueva visión de la gestión

fisiológicos de la edad y el efecto de las enfermedades crónicas. Los trabajadores de edad avanzada son los que sufren accidentes más graves, con una tasa de mortalidad superior a la media”.

⁹ V. TORRES LACALLE, M.C., et al (2014): “Gestión de la edad en la empresa: buenas prácticas con trabajadores mayores”, Seguridad y Salud en el Trabajo 77/2014, p.20-27, en concreto, p. 21-22.

¹⁰ “Informe anual de accidentes de trabajo en España, 2012” (www. oect.es)

de la mano de obra en la empresa, y ello por los diversos retos que este hecho presenta para todos los que intervienen en la gestión de la seguridad y salud en el trabajo:

1. La prolongación de la vida laboral puede derivar en la prolongación de la exposición a riesgos laborales.

2. Habrá más trabajadores con problemas de salud crónicos y necesidades específicas.

3. Los trabajadores mayores pueden ser más vulnerables a determinados peligros relativos a la seguridad y la salud.

4. El elevado índice de problemas relacionados con el trabajo que se observan en determinados sectores y puestos que implican una pesada carga de trabajo físico y/o mental, trabajo manual u horarios de trabajo atípicos ha de tenerse en cuenta.

5. La importancia de la prevención de la discapacidad, la rehabilitación y la reincorporación al trabajo va en aumento.

6. A escala social, es necesario abordar la discriminación por motivos de edad¹¹.

Por ello, será importante poner de manifiesto cómo se ha llevado a cabo esta gestión hasta ahora, y cómo se propone que se haga a partir de los contundentes datos que se presentan en relación con un hecho demográfico de trascendental importancia, que va a alterar en los próximos años la composición de las plantillas de nuestras empresas y que, de no remediarlo, podría suponer un aumento importante de los riesgos relacionados con el trabajo.

Las actuaciones llevadas a cabo hasta ahora para la gestión de la edad han tenido que ver con la escasa cultura organizacional existente al respecto en nuestras empresas. En efecto, hasta ahora, los empresarios se han enfrentado a los problemas derivados del envejecimiento de la población trabajadora con acciones negativas. El hecho de no tomarse en serio del todo las realistas previsiones demográficas, junto con otros hechos, como la crisis económica que ha azotado a la economía mundial en los últimos años, ha llevado a los empresarios a actuar a golpe de impulso e improvisadamente. Esto ha traído, fundamentalmente, la reducción del tamaño de las plantillas de nuestras empresas, a base de amortizaciones de puestos de trabajo, despidos colectivos y objetivos y de jubilaciones anticipadas, básicamente, que ha afectado, mayoritariamente, como era de esperar, a la

¹¹ Campaña de la OSHA sobre “Trabajos saludables a cada edad” (puede verse en <https://www.healthy-workplaces.eu/es>).

población trabajadora de edad avanzada¹². En definitiva, aprovechando la coyuntura económica, el empresariado español ha ajustado las plantillas, incorporando mano de obra joven y muy preparada, en detrimento de aquellos trabajadores que, con edades avanzadas para el trabajo, han sido los principales pagadores de todo este proceso, lo que ha sido relacionado con la mayor flexibilidad de los nuevos contratados, así como a su menor coste laboral¹³.

Sin embargo, el reto demográfico al que nos enfrentamos, con una pirámide poblacional que muestra datos muy preocupantes, como se ha visto, y que tendrá una incidencia clara en el envejecimiento progresivo y constante de la población trabajadora, va a tener que cambiar la mentalidad y la forma de hacer de nuestros directivos, porque estos se van a encontrar cada vez más con trabajadores de más edad, con unos hábitos adquiridos, y que, si no se actúa a tiempo y planificadamente, el cambio de actitudes puede llegar a ser traumático.

Ahora bien, una vez que parece que se ha tomado conciencia de que el problema existe y de que serán cada vez más los trabajadores mayores, esta política llevada a cabo hasta ahora por los dirigentes empresariales no puede perdurar mucho, sino que tiene que cambiar radicalmente. Es decir, la gestión de la edad, entendida como “el conjunto de intervenciones, tanto desde el ámbito privado como desde el público, orientadas a integrar los factores relacionados con la edad en la gestión diaria de las empresas y centros de trabajo de manera que todas las personas, independientemente de su edad, se sientan capacitadas para cumplir sus objetivos personales y empresariales”¹⁴, va a convertirse en pieza fundamental de todo este proceso de envejecimiento de la mano de obra trabajadora, de forma tal que una buena gestión de la misma permitirá sacar de esos trabajadores todo lo mejor que tienen, no solo de conocimientos, sino también de experiencia adquirida después de tantos años trabajando, conjugando esto con la adquisición de otras destrezas y habilidades que le permitan continuar en activo durante más tiempo y en iguales o mejores condiciones que antes. En definitiva, se trata de preparar al trabajador de edad avanzada para el cambio, físico, psíquico y sensorial que se produce a esas edades, a través de toda una estrategia empresarial que deberá co-

¹² Como comentan CARRERO DOMÍNGUEZ, C. Y MORENO MÁRQUEZ, A. (2009): *Prevención de riesgos laborales y trabajadores maduros*, en MERCADER UGUINA, J. (coord.): “Trabajadores maduros. Un análisis multidisciplinar de la repercusión de la edad en el ámbito social”, Lex Nova, Valladolid, “, una clara tendencia en la sociedad actual directamente conectada con el tratamiento de la edad en las empresas ha sido la de sustituir a los trabajadores maduros por otros trabajadores más jóvenes, en lugar de adoptar soluciones específicas para mantener a estos trabajadores en activo en condiciones laborales óptimas. Es decir, la clave en esa gestión de la edad ha sido la de prescindir de estos trabajadores maduros”.

¹³ URRUTIKOETXEA BARRUTIA, M. (2011): *Envejecimiento y prevención de riesgos laborales*, Lan Harremanak/24, vol. I, p. 28.

¹⁴ TORRES LACALLE, M.C., et al (2014): “Gestión de la edad en la empresa...”, op. cit., p. 23.

menzar mucho antes de alcanzar el trabajador esas edades. En definitiva, se trata de implementar toda una estrategia de dirección de los trabajadores mayores, holística, estratégica y con un enfoque a largo plazo¹⁵, y ello con independencia de las medidas que, desde la normativa laboral española, se han ido implementando para favorecer la continuidad de los trabajadores de edad avanzada y la promoción del envejecimiento activo¹⁶.

Por otra parte, no puede olvidarse un aspecto, también esencial, de todo este proceso de gestión relativo a la mano de obra trabajadora, puesto que, siendo esto importante, no lo es menos el que la propia empresa sea también consciente de los verdaderos problemas del envejecimiento. A tal efecto, se ha dicho que “las reticencias actuales para asignar ciertos trabajos, contratar o dedicar recursos a la formación de trabajadores de edad están basadas más en creencias y estereotipos culturales que sobre hechos contrastados por la evidencia empírica. Siendo verdad que el envejecimiento genera una serie de problemas que afectan a la capacidad de trabajo, sobre todo a nivel fisiológico (visión, audición, aparato motor), también lo es que a nivel cognitivo no existen cambios significativos o que la propia edad supone un importante bagaje de experiencia que, en muchos casos, hace del trabajador un experto en la materia, capaz de encontrar estrategias adecuadas y de suplir ciertas carencias generadas por el envejecimiento natural”¹⁷. Es decir, las propias empresas que van a tener que dar forma a la mano de obra que ha envejecido tienen que formar e informar, como luego veremos, a los trabajadores de la estrategia a seguir a esas edades para que estos mantengan al día todas sus capacidades para seguir siendo eficientes y eficaces, pero antes que eso, serán los mismos empresarios los que tendrán que aprender cuáles son los pros y los contras de tener trabajadores con esas edades, para así marcar toda una política empresarial adecuada a las necesidades y que sepa, por un lado, corregir los defectos y actitudes negativas adquiridas con el tiempo por esos empleados,

¹⁵ ÁLVAREZ SUESCUN, E. Y QUEVEDO CANO, P. (2014): “Hacia un nuevo modelo...”, op. cit., p. 148-150.

¹⁶ A este respecto, debe tenerse en cuenta fundamentalmente el RDL 5/2013, de 15 de marzo (BOE 16-03-2013), de medidas para favorecer la continuidad de la vida laboral de los trabajadores de mayor edad y promover el envejecimiento activo, que establece medidas de compatibilidad entre la pensión de jubilación y trabajo, y modificaciones normativas relativas a la jubilación anticipada y parcial, con el objetivo último de conseguir la sostenibilidad financiera del sistema de pensiones y de retener en el mercado de trabajo a esos trabajadores que llegan a la edad madura, estableciendo medidas que favorezcan dicha permanencia. Por otra parte, debe también mencionarse el Acuerdo del Consejo de Ministros de 28 de octubre 2011, que aprobó la Estrategia 55 y +, que, aunque extinguida su vigencia, sirvió en su día para establecer el marco general de actuación de las Administraciones Públicas, tanto a corto, como a medio plazo, en el periodo 2012-2014, y también para establecer el marco general de las políticas que se dirijan a favorecer el empleo de las personas de más edad.

¹⁷ INSHT (NTP 367), op. cit., p. 3.

pero también, aprovechar todas las fortalezas que tienen esos trabajadores después de tantos años prestando servicios en el mercado de trabajo, en general, y en esa empresa en particular¹⁸.

Los pasos a dar al respecto tendrían dos vertientes: una relativa a los aspectos organizativos y laborales, y otra relacionada con la seguridad y salud y la promoción de la salud de los trabajadores.

4.1. El punto de vista organizativo y laboral

4.1.1. La prolongación en el empleo de los trabajadores de más edad

Como se ha dicho anteriormente, el aumento del desempleo y la crisis económica que azotó a la economía española en la primera década de este siglo, provocó que las empresas aprovecharan esta coyuntura para hacer ajustes fuertes de plantilla, fundamentalmente, a través de los procedimientos de los despidos objetivos y colectivos. Este proceso ya se inició en Europa a finales de la década de los setenta, también con base en el aumento del desempleo y la reestructuración de las industrias tradicionales, ante lo cual “las empresas adoptaron la práctica habitual de efectuar ajustes de plantilla mediante regímenes de jubilación anticipada”¹⁹.

Tanto en uno y otro caso, los trabajadores que salían en primer lugar del mercado de trabajo eran los trabajadores con edades más avanzadas, con el objetivo fundamental de dar entrada en el mismo a mano de obra más joven, en el entendimiento de que esta fuerza de trabajo es más flexible, está más preparada y puede servir mejor a un mayor crecimiento de la economía.

Sin embargo, pronto se vio que esta tendencia no era adecuada, fundamentalmente por tres razones: en primer lugar, porque los regímenes de jubilación anticipada “son respuestas a corto plazo a coyunturas económicas desfavorables y reestructuraciones empresariales, pues acarrearán para la economía una pérdida permanente de capital humano y de potencial de crecimiento”²⁰. Además, esta política de flexibilización en masa de las plantillas, que puede tener sentido en un momento determinado, no es sostenible en el tiempo, entre otras razones, por la pérdida de capital humano que conlleva y porque el sistema de pensiones necesita

¹⁸ QUEVEDO CANO, P. Y ARRIETA CARRILLO, T. (2014): “Gestión de la experiencia orientada a la creación de valor”, *Economía Industrial*, n° 392, p. 23-30, quienes utilizan el concepto de “activos de gran

experiencia”, considerándolos como un recurso estratégico en la vida de las empresas.

¹⁹ COM(2004) 146 final Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones Aumentar el empleo de los trabajadores de más edad y retrasar su salida del mercado de trabajo (p. 12).

²⁰ COM(2004) 146 final, p. 8.

del mantenimiento en el empleo de estos trabajadores; en segundo lugar, porque “no está demostrado que los trabajadores de más edad no puedan participar plenamente en el crecimiento del empleo en los sectores en expansión”²¹, y, por último, “porque no hay pruebas empíricas de que los trabajadores más jóvenes y los de más edad sean intercambiables”²².

Por todo ello, desde comienzo del presente siglo, la Comisión Europea reclamó la necesidad de un cambio de tendencia en cuanto a estas políticas favorables de la expulsión del mercado de trabajo a los trabajadores de más edad, invirtiéndolas, de forma que se incentivara la permanencia en el mercado de los mismos, a través de la promoción del envejecimiento activo²³, y reformando los incentivos para trabajar y la admisibilidad y acceso a la jubilación anticipada y otros regímenes de prestaciones, no solo porque la aportación que estos trabajadores pueden hacer a la economía, en general, y al mercado de trabajo, en particular, es grande, sino porque está en juego también la sostenibilidad de los sistemas de pensiones de los Estados Miembros.

Como consecuencia de lo anterior, la propia Comisión Europea promovió varias iniciativas en este sentido, fundamentalmente, el “Libro Blanco 2012: Ayuda para unas pensiones adecuadas, seguras y sostenibles», que luego vendría a complementarse con otros dos documentos: el «Informe de envejecimiento 2012» y la «Adecuación de las pensiones en la UE 2010-2050», los cuales recogen la conclusión básica de que el incremento de la edad de jubilación, la prolongación de la vida activa y el incremento de la participación en el mercado de trabajo de los trabajadores de más edad suponen elementos básicos para la adecuación y sostenibilidad de las pensiones.

Estos documentos comunitarios tuvieron su refrendo normativo en España, a través de la Ley 27/2011²⁴, que estableció medidas tendentes al sostenimiento del sistema de Seguridad Social en el futuro, y con la Estrategia Global para el Empleo de los Trabajadores de Más Edad 2012-2014 (Estrategia 55 y más), por la que se estableció el marco general de las políticas dirigidas a favorecer el empleo de las personas de más edad.

²¹ COM(2004) 146 final, p. 9.

²² COM(2004) 146 final, p. 9.

²³ TULLINI, P.: (2016) *Trabajadores en edad avanzada y mercado de trabajo en Italia*, en <http://grupo.us.es/sej322/congresofinal/ponencias/tullini-italia.pdf>, p. 133, ha afirmado que “las instituciones europeas proponen adoptar un concepto más amplio de envejecimiento activo según la fórmula “trabajo sostenible a lo largo de la vida”, que aprovecha el potencial de las personas de edad avanzada según un modelo de desarrollo económico y social más inclusivo”.

²⁴ Ley 27/2011, de 1 de agosto, sobre actualización, adecuación y modernización del sistema de Seguridad Social (BOE 2/08/2011).

Posteriormente, y como complemento de lo anterior, nacería el RD Ley 5/2013²⁵, que vino a establecer normativamente en nuestro país medidas favorecedoras del mantenimiento en el empleo de los trabajadores de edad avanzada, tanto en el plano positivo²⁶, admitiendo la posibilidad de la compatibilidad entre pensión y trabajo, tanto por cuenta propia, como ajena, sin necesidad de celebrar un contrato de relevo, como en el plano negativo, desincentivando las jubilaciones anticipadas de los trabajadores que aún no han alcanzado la edad de jubilación (a través de los correspondientes coeficientes reductores), y estableciendo unas condiciones de acceso menos favorables a las jubilaciones parciales, retrasando la posibilidad de acceder a la misma, dado que se eleva la edad para poder acceder a ella, incrementándose los años de cotización con el mismo objetivo.

Asimismo, el RD Ley estableció medidas protectoras de la discriminación de trabajadores de más edad en los despidos colectivos²⁷. Así, las empresas que realicen despidos colectivos de acuerdo con lo establecido en el art. 51 del TRET deberán efectuar una aportación económica al Tesoro Público, siempre que concurran las siguientes circunstancias: a) Que los despidos colectivos sean realizados por empresas de más de 100 trabajadores o por empresas que formen parte de grupos de empresas que empleen a ese número de trabajadores; b) Que el porcentaje de trabajadores despedidos de cincuenta o más años de edad sobre el total de trabajadores despedidos sea superior al porcentaje de trabajadores de cincuenta o más años sobre el total de trabajadores de la empresa²⁸. La norma también establece la forma de cálculo de los trabajadores de mayor edad despedidos en relación al resto²⁹.

²⁵ 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 (BOE 16/03/2013).

²⁶ De la misma forma, el RDL establece la implementación de medidas de políticas activas de empleo para los trabajadores mayores de 55 años que hayan perdido su empleo y que hayan agotado la prestación por desempleo de nivel contributivo o cualquiera de los subsidios por desempleo establecidos en el texto refundido de la Ley General de Seguridad Social, convirtiéndolos en colectivo prioritario para su participación en las acciones y medidas de políticas activas de empleo que desarrollen los Servicios Públicos de Empleo a los efectos previstos en el artículo 19 octies de la Ley 56/2003, de 16 de diciembre, de Empleo (D.A. 8ª).

²⁷ A través de la modificación de la disposición adicional decimosexta de la Ley 27/2011, de 1 de agosto, sobre actualización, adecuación y modernización del sistema de Seguridad Social, relativa a las aportaciones económicas por despidos que afecten a trabajadores de cincuenta o más años en empresas con beneficios.

²⁸ Los supuestos en los que deberán tener lugar dichas aportaciones vienen reguladas en el art. 10 del RD Ley 5/2013.

²⁹ El mismo artículo 10 del RD Ley 5/2013 señala que “a los efectos del cálculo del porcentaje de trabajadores despedidos de cincuenta o más años sobre el total de trabajadores despedidos, se incluirán los trabajadores afectados por el despido colectivo y aquellos cuyos contratos se hayan extinguido por iniciativa de la empresa en virtud de otros motivos no inherentes a la persona del tra-

Además de todo lo anterior, en el mismo sentido que establece el título del propio RD Ley 5/2013, sería necesaria la implementación de políticas de envejecimiento activo, entendido éste como el proceso en que se optimizan las oportunidades de salud, participación y seguridad a fin de mejorar la calidad de vida de las personas a medida que envejecen. El envejecimiento activo permite que las personas realicen su potencial de bienestar físico, social y se centra en las personas mayores y en la importancia de dar una imagen pública positiva de este colectivo³⁰. Se trata, por tanto, de que las personas de edad avanzada cumplan años pero con vida, o, como se ha dicho también por la OMS, “se trata de añadir vida a los años y no años a la vida”. Y eso debe traducirse, no solo en la mejora de la salud física de los trabajadores de esa edad, sino también de la salud mental, lo que es más importante aún a partir de un determinado tramo de la vida. Por ello, las distintas autoridades, comunitaria y nacionales, deberán establecer políticas de envejecimiento activo para que el paso de los años sea cada vez más saludable para las personas que los cumplen y para la sociedad en general.

En este contexto, la Comisión Europea consideró oportuno declarar el año 2012 como el Año Europeo del Envejecimiento Activo y la Solidaridad Intergeneracional³¹. El objetivo general del mismo era facilitar la creación en Europa de una cultura del envejecimiento activo, basada en una sociedad para todas las edades, a través de la implementación de medidas para favorecer el envejecimiento activo de las personas, pero muy en relación con su faceta laboral, y teniendo en cuenta los esfuerzos que, al respecto, llevaran a cabo las organizaciones empresariales y los interlocutores sociales. Por tanto, no cabe duda de que todas las medidas que hayan de implementarse tienen que tener en cuenta la mejora de los aspectos físicos y mentales de los trabajadores en su puesto de trabajo y en relación con el resto de la organización para la que prestan servicios, mejorando, por ejemplo, los canales de información entre la empresa y trabajadores y facilitando las vías de participación del trabajador en la compañía.

En este sentido, como también se indica desde la Comisión Europea, se tendrán en cuenta las perspectivas de género y la intergeneracional. A tal efecto, hay

bajador distintos de los previstos en el art. 49.1.c) ET, siempre que dichas extinciones de contratos se hayan producido en los tres años anteriores o en el año posterior al inicio del procedimiento de despido colectivo. Para el cálculo del porcentaje de trabajadores de cincuenta o más años sobre el total de trabajadores de la empresa, se tendrá en cuenta la plantilla de la empresa a la fecha de inicio del procedimiento de despido colectivo”.

³⁰ La Organización Mundial de la Salud definió así el envejecimiento activo con motivo del Año Europeo del Envejecimiento Activo (2012).

³¹ DECISIÓN n° 940/2011/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de septiembre de 2011, sobre el Año Europeo del Envejecimiento Activo y de la Solidaridad Intergeneracional (2012).

que partir de la base de que en el mercado de trabajo europeo (y también en el español) es cada vez más frecuente el encuentro en la misma empresa de dos trabajadores con edades muy distintas (fruto de los procesos de salida del mercado de trabajo de los trabajadores de más edad comentados anteriormente): uno joven, con más formación y menos experiencia laboral, y otro, con edades avanzadas, menos habilidades tecnológicas, pero con más experiencia. En este escenario, el fomento de acciones de convivencia entre estos dos generaciones de trabajadores sería fundamental, dado que la mezcla de ambos podría enriquecer mucho el trabajo en la empresa. Por otra parte, hay que seguir trabajando por conseguir la igualdad real entre mujeres y hombres de más edad, con el objetivo último de combatir la pobreza y la exclusión social de ambos, y, prioritariamente, de las mujeres, a través de acciones normativas reguladoras del aprendizaje permanente a lo largo de la vida, de una mejora de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo y de una mejora de los sistemas de protección social³².

4.1.2. La formación y entrenamiento del trabajador y empresario

Además de todo lo anterior, habrían de implementarse acciones formativas a lo largo de toda la vida activa del empleado o, al menos, a partir de una determinada edad. La formación permanente del trabajador conduce a crear hábitos en el trabajo y costumbres saludables, y, en definitiva, a mejorar la salud y el bienestar físico y psíquico de los empleados de una empresa. Hay muchas circunstancias en el día a día de una organización empresarial que hacen que la salud del trabajador pueda sufrir si no se toman paulatinamente las medidas oportunas. La formación, en tal caso, se vuelve pieza imprescindible para el aprendizaje de estrategias individuales y colectivas relativas a la mejora de la seguridad y salud en el trabajo.

El papel de la formación, junto con el de la información, se torna básico cuando se trata de adquirir hábitos laborales que permitan a los trabajadores que alcancen una determinada edad continuar con las mismas facultades psíquicas y físicas que a lo largo de toda su vida laboral, habiéndose señalado los bene-

³² La DECISIÓN n° 940/2011/UE DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO, de 14 de septiembre de 2011, sobre el Año Europeo del Envejecimiento Activo y de la Solidaridad Intergeneracional (2012) así lo ha estableciendo, considerando que “se fomentará la solidaridad y la cooperación entre las generaciones, teniendo en cuenta la diversidad y la igualdad entre las mujeres y los hombres. Promover el envejecimiento activo consiste en crear mejores oportunidades para que las mujeres y los hombres de más edad puedan participar en el mercado laboral, combatir la pobreza, en particular la de las mujeres, y la exclusión social, incentivando el voluntariado y la participación activa en la vida familiar y en la sociedad, y fomentando un envejecimiento saludable con dignidad. Esto supone, entre otras cosas, adaptar las condiciones laborales, luchar contra los estereotipos negativos relacionados con la edad y contra la discriminación por razón de edad, mejorar la higiene y la seguridad en el trabajo, adaptar los sistemas de aprendizaje permanente a las necesidades de una mano de obra de más edad y garantizar que los sistemas de protección social sean adecuados y proporcionen incentivos correctos”

ficios que las políticas de formación relativas a la edad traen, no solo para los trabajadores, sino también para las organizaciones³³. Estos beneficios serían: a) El incremento del nivel general de habilidades y competencias de la fuerza de trabajo y la capacidad de innovación; b) La mejora de la calidad de los productos y servicios de la organización; c) Aumento de la empleabilidad de los trabajadores de edad avanzada, lo que además conlleva el que estén más predispuestos y motivados para una mayor movilidad dentro de la empresa, tanto vertical, como horizontal; d) Cuando los empleados son formados en edades tempranas, luego son más receptivos a recibir acciones formativas a lo largo de toda su vida laboral en la empresa³⁴.

Si de lo que se trata es de evitar las situaciones de tensión y de estrés producidas por la obsolescencia de los conocimientos del trabajador por la incorporación a la empresa de nuevos equipos o la falta de preparación del mismo respecto del manejo de máquinas y útiles de trabajo, se trataría únicamente de llevar a cabo por parte de la empresa de cursos de formación y entrenamiento que sirvan para mantener al empleado al día de esos conocimientos en todo momento.

A este respecto, es importante resaltar que se ha extendido una creencia errónea en cuanto a la capacidad de aprender que tienen los trabajadores de edad avanzada, negándoles la capacidad de aprendizaje a partir de una determinada edad. Es por esta razón por la que los empresarios se niegan a establecer acciones formativas para estos empleados. Sin embargo, como se ha dicho, “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, es decir, una formación práctica, relacionada en la medida de lo posible con el trabajo realizado hasta el momento y que permita la participación activa de los formandos”³⁵. Por tanto, habría que adaptar estos métodos, utilizando metodologías propias de las enseñanzas de adultos, y con unos docentes expertos en estas enseñanzas, desechando aquellas acciones de formación tradicionales³⁶.

³³ La Estrategia Española de Seguridad y Salud en el Trabajo 2015-2020 (p. 27), afirma la necesidad de implementar en las empresas una cultura preventiva, en cuyo ámbito juega un papel fundamental la formación e información de los trabajadores, señalando algunas líneas de actuación a seguir a estos efectos, tales como “el diseño y la potenciación de la formación de colectivos específicos”. Entre esos colectivos se está pensando a los trabajadores de edad avanzada.

³⁴ EUROFOUND (2006): *A guide to good practice in age management*, Office for Official Publications of the European Commission, Luxembourg, p. 9-12.

³⁵ INSHT (NTP 367), op. cit., p. 5.

³⁶ V. a este respecto Fundación para la Prevención de Riesgos Laborales (2014): *Guía para el Abordaje del Envejecimiento en la Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales*, donde se establecen medidas tendentes a implementar una formación adecuada a los trabajadores de edad. Dichas medidas deberían: a) Garantizar que para la detección de necesidades formativas se tenga

Por otra parte, habría que anticipar el momento en el que dan comienzo tales acciones a partir de una cierta edad, para predisponer al trabajador a lo que se le avecina. Así, muchos Estados de la UE han puesto el énfasis en la empleabilidad, que pone el acento en la formación y desarrollo continuo de habilidades y competencias de los trabajadores, para asegurar que ellos tienen las adecuadas habilidades para el empleo³⁷. Países como Austria, Hungría y Lituania han promovido incentivos, tanto para los empleados como para los empresarios, para asegurar un aprendizaje permanente a lo largo de la vida³⁸.

4.1.3. *El establecimiento y ajuste de planes de carrera*

Como se ha dicho anteriormente, es importante concienciar a la empresa para que ésta, a su vez, ofrezca a sus trabajadores planes de carrera adaptados al perfil de cada uno, de forma tal que cuando aquellos lleguen a una edad cercana a la edad de jubilación, puedan estar lo mejor preparados posibles, física y psíquicamente, para afrontar los problemas que se presentan a esas edades para los trabajadores.

Por ello, como se ha dicho, el desarrollo de estos planes de carrera es un importante instrumento para asegurar las perspectivas de promoción y seguridad en el trabajo de los trabajadores de edad avanzada, e implementar buenas prácticas al respecto suponen determinados beneficios para las empresas, tales como la reducción de tensiones físicas y psíquicas del trabajador, la consecución de objetivos por cada fase laboral, con la consiguiente motivación, compromiso, flexibilidad y productividad del empleado; y, por último, la posibilidad de utilizar a los trabajadores de edad avanzada, después de haber sido entrenados

en cuenta a los propios trabajadores de + 55 y a sus mandos intermedios; b) Garantizar que en el programa de formación se incluyan formaciones específicas para trabajadores +55; c) Garantizar que el contenido de las formaciones sea comprensible para los trabajadores de +55; d) Garantizar que los medios utilizados para realizar las sesiones de formación sean adecuados para personal de +55; e) Garantizar que el material de aprendizaje esté organizado y bien estructurado para reducir la complejidad del mismo; f) Garantizar que las instalaciones dónde se realizan las sesiones formativas sean adecuadas para personal de +55; h) Aprovechar la experiencia laboral de los trabajadores +55; i) Incorporar en las formaciones el conocimiento previo de los participantes de +55.

³⁷ El Informe CES (2014) *La situación sociolaboral de las personas de 45 a 64 años de edad* (p. 78) señala que “no es irrelevante, en este sentido, que entre los fines que debe perseguir el subsistema de Formación Profesional para el Empleo (FPE) se sitúe, en lugar destacado, la formación a lo largo de la vida que mejore la capacitación profesional de los desempleados y ocupados. Garantizar oportunidades de formación permanente a lo largo de la vida debería ser considerado por tanto un objetivo prioritario, particularmente en dichas edades, estrechamente conectado con otro de los fines consistente en mejorar la empleabilidad de los trabajadores, especialmente de los que tienen mayores dificultades de mantenimiento del empleo o de inserción laboral”.

³⁸ EUROFOUND (2012): *Employment trends and policies for older workers in the recession*, Dublin, Publication Office, p. 9.

adecuadamente, en tareas de tutorización y mentoría de otros trabajadores más jóvenes³⁹.

4.1.4. *La mejora de las condiciones de trabajo*

La llegada a una determinada edad laboral, como se ha dicho, aunque no conlleva necesariamente una pérdida de las facultades del trabajador para el desempeño de su trabajo, sí puede acarrear un incremento de las posibilidades de riesgos laborales para esos trabajadores, dado que es evidente que, de entrada, hay una merma en las aptitudes físicas del trabajador, causadas por el envejecimiento.

Por ello, la adopción de determinadas medidas por parte de la empresa, que no conllevan ningún tipo de trastorno a su organización podrían servir para paliar o reducir significativamente tales riesgos. Así, por ejemplo, la flexibilización del horario de trabajo de los empleados en sus últimos años de vida laboral podrán ayudar a los mismos a soportar mejor esa disminución de facultades producidas por la edad⁴⁰. De la misma manera, una adaptación de la jornada de trabajo o del turno establecido por la organización empresarial, también servirá de acicate y estímulo al trabajador de edad avanzada a mantener los niveles de productividad y eficiencia que venía prestando a lo largo de toda su vida laboral.

4.2. **La óptica de la seguridad y salud en el trabajo**

Junto a todas las medidas citadas anteriormente, no hay que olvidar que el hecho de tener cada vez más en nuestras empresas trabajadores de más edad, debería suponer la aplicación estricta y adaptada de todos los mecanismos con los que cuenta nuestra legislación en prevención de riesgos laborales a lo largo de toda la vida de los trabajadores en nuestras empresas.

³⁹ EUROFOUND (2006): *A guide to good practice in age management*, Office for Official Publications of the European Commission, Luxembourg, p. 12-14.

⁴⁰ La Recomendación nº 162 OIT(1980) sobre los trabajadores de edad, estableció determinadas medidas posibles a adoptar en el ámbito de la empresa para suavizar las condiciones de trabajo a los trabajadores de edad, por ejemplo: a) reducir la duración normal del trabajo, diaria y semanal, de los trabajadores de edad dedicados a ocupaciones penosas, peligrosas o insalubres; b) fomentar la reducción progresiva de la duración del trabajo de todos los trabajadores de edad que así lo solicitaren, durante un período prescrito anterior a la fecha en que los interesados alcancen la edad normal de admisión a las prestaciones de vejez; c) incrementar las vacaciones anuales pagadas en función de la antigüedad o de la edad; d) permitir que los trabajadores de edad organicen a su propia conveniencia el tiempo de trabajo y el tiempo libre, en particular facilitándoles empleo a tiempo parcial y previendo horarios flexibles; e) facilitar la asignación de los trabajadores de edad a empleos de horario normal diurno, tras cierto número de años de actividad en un sistema de trabajo por turnos en régimen continuo o semicontinuo.

Así lo ha entendido la Agencia Europea para la Seguridad y Salud en el Trabajo, en su campaña prevista para los años 2016-17, y que ha recibido el nombre de “Trabajos saludables a cada edad”⁴¹. Para este organismo, unas condiciones de trabajo seguras y saludables a lo largo de toda la vida laboral son buenas para los trabajadores, las empresas y la sociedad en su conjunto.

Por ello, la mencionada campaña prevista para este año persigue cuatro objetivos principales: a) promover el trabajo sostenible y el envejecimiento saludable desde el inicio de la vida laboral; b) evitar los problemas de salud a lo largo de la vida laboral; c) facilitar vías para que empleados y trabajadores gestionen la seguridad y la salud ocupacional en el contexto de una mano de obra que envejece y d) fomentar el intercambio de información y buenas prácticas.

Claro que para que todo esto pudiera ser así, debe haber un trabajo previo de concienciación para todos los sujetos implicados, es decir, empresarios, trabajadores, administraciones públicas e interlocutores sociales, que haga que todos estos sujetos puedan asumir cada uno su papel en el cuidado de la salud del factor humano en la empresa.

Llegados al punto de considerar que esto último efectivamente se da, habría que arbitrar las medidas de seguridad y salud previstas en la normativa preventiva y aplicarlas realmente en el día a día de las empresas, junto con otras medidas que tuvieran en cuenta, efectivamente, el hecho del envejecimiento de nuestras plantillas.

Todo ello con independencia de la consideración de estos trabajadores como especialmente sensibles, a los efectos de poder aplicarles el art. 25 de la LPRL, que lleva a crear un ámbito más intenso de protección de la seguridad y salud de algunos trabajadores, los especialmente sensibles a determinados riesgos. En tal sentido, parece probable dicha consideración, dado que, como se ha dicho por la doctrina⁴², aunque en principio este colectivo no está específicamente incluido dentro del art. 25, “la lista no es cerrada y se podrían incluir todos aquellos otros que cumplan con las premisas que establece la norma para ser considerados como sensibles”. Claro que esto no está relacionado, única y exclusivamente, con la edad, es decir, la consideración del trabajador de edad avanzada como trabajador sensible tiene que tener como premisa el cumplimiento de una determinada edad, pero ello solo no bastaría para la mencionada calificación, sino que para que ello pudiera tener lugar tendrían que darse los requisitos establecidos en la propia norma.

⁴¹ La campaña puede consultarse en el siguiente enlace: <https://www.healthy-workplaces.eu/es>

⁴² CARRERO DOMÍNGUEZ, C. Y MORENO MÁRQUEZ, A. (2009): *Prevención de riesgos laborales y trabajadores maduros...*, op. cit., p. 16.

En este sentido, la calificación de los trabajadores de edad avanzada como sensibles estaría en función de sus características personales, pero también de su estado biológico, y de su situación física, psíquica o sensorial. Por tanto, siendo la edad una característica personal que predispone a una mayor vulnerabilidad en general para la vida y para el desempeño del trabajo, ella por sí sola no sería suficiente para la calificación del trabajador como especialmente sensible si ello no va unido a una disminución importante de las demás características y del estado del sujeto trabajador.

Sin embargo, dando por hecho que se dan tales circunstancias, el art. 25 establece la protección específica en que se debería concretar dicha calificación. En particular, la evaluación de riesgos que tenga en cuenta la edad como factor específico que puede predisponer a contraer determinadas enfermedades o dolencias o a sufrir determinados accidentes⁴³ y la imposibilidad de emplear a tales trabajadores en puestos de trabajo que pongan en peligro su estado físico, psíquico o sensorial o el de sus compañeros. Todo ello con independencia de las medidas que puedan ser adoptadas a través de la negociación colectiva, por ejemplo, en relación con el rediseño y adaptación de los puestos de trabajo y con la flexibilización de las condiciones y formas de prestación del trabajo.

4.2.1. La evaluación de riesgos

Así, en primer lugar, tendría que efectuarse una evaluación de riesgos en la que se tenga en cuenta la edad del trabajador⁴⁴. No bastaría, pues, la genérica evaluación de riesgos que normalmente se propone en función del sector al que pertenece la empresa. Dicha evaluación debería considerar como factor general de la empresa y específico de los puestos de trabajo el que existen trabajadores de edad avanzada, cuya presencia en la organización va a condicionar los riesgos allí existentes, dado que está comprobado estadísticamente que existe un mayor número de siniestros laborales de gravedad, e incluso mortales, en las empresas con trabajadores en estos tramos de edad avanzados⁴⁵.

⁴³ El Informe Anual de Accidentes de Trabajo en España 2015 (p. 14) ha puesto de manifiesto que la edad es un factor muy a tener en cuenta cuando se habla de siniestralidad laboral, ya que los trabajadores jóvenes (16 a 24 años) son los que presentan unas tasas superiores de accidentalidad laboral, mientras que en la franja de edad de los trabajadores de edad avanzada (55 a 64 años), aunque las tasas de siniestralidad son bajas, los accidentes muy graves y mortales son los que presentan una mayor incidencia.

⁴⁴ V. a este respecto el punto 4.2.3 de este mismo artículo, relativo al papel del médico en la empresa.

⁴⁵ Como se afirma en el Informe Anual de Accidentes de Trabajo en España 2015 (2016), INSHT, (p. 14), “cuando se analiza la incidencia de accidentes de trabajo mortales la situación es completamente distinta (a la de los trabajadores jóvenes), ya que el índice de incidencia de accidentes mortales aumentó de forma constante al aumentar la edad (...). Se advierte la tendencia constante y acentuada de aumento de la mortalidad con la edad, en los varones. En las mujeres la

Además, con independencia de la mayor tasa de accidentes mortales que se producen a edades más avanzadas, los cambios en las capacidades físicas, psíquicas y sensoriales que se producen en los trabajadores con el paso del tiempo hacen también necesario que la edad sea un factor a tener en cuenta cuando se trata de llevar a cabo una buena gestión de la seguridad y salud en la empresa⁴⁶.

Los factores a tener en cuenta a la hora de hacer una evaluación de riesgos adecuada, considerando, por tanto, como factor importante de riesgo a la edad, habría de considerar tanto los factores físicos, como los psicosociales.

Dentro de los primeros se habrían de analizar los riesgos ergonómicos (movimientos repetitivos, manipulación manual de cargas, posturas incómodas o forzadas, posturas estáticas), el trabajo a turnos, entornos laborales con calor, frío o ruido, vibraciones y el trabajo en altura. Por su parte, dentro de los riesgos psicosociales habría que tener en cuenta las destrezas obsoletas, la falta de formación y desarrollo profesional, la discriminación por edad, la mala conciliación entre trabajo y vida privada (p.e., necesidad de prestar cuidados a otras personas)⁴⁷, etc.

4.2.2. Adaptación de puestos de trabajo

El trabajador que, llegada una determinada edad, no puede seguir desempeñando las mismas funciones en el mismo puesto de trabajo tal como lo hizo durante el tiempo en que se lo permitieron sus circunstancias personales, debido, como se ha dicho, a sus circunstancias personales o a su estado biológico y a su situación física, psíquica o sensorial, tendría así la oportunidad de seguir desempeñando funciones en la empresa, a través de la adaptación o el rediseño de su puesto de trabajo.

Por otra parte, en otras ocasiones, lo que hace viejo al trabajador no son sus circunstancias psicofísicas, sino el propio diseño del puesto de trabajo. Bastaría por tanto con adaptar el puesto de trabajo para que dicho trabajador pudiera seguir trabajando. Es decir, lo que se está planteando en este supuesto no es más que la aplicación en la realidad de uno de los principios de la acción preventiva en la empresa, tal como está configurado en la propia Ley de Prevención de Riesgos Laborales y en la Dir. 89/391/CEE o Directiva Marco, el principio de adaptación del trabajo a la persona.

tendencia al alza es mucho más suave, de manera que las líneas van divergiendo, y la diferencia entre ambos sexos en los grupos de mayores es la más marcada”.

⁴⁶ Así puede verse en el documento de la OSHA (2016): *Gestionando el envejecimiento de la población activa en Europa* (p. 14), donde se afirma que “el entorno laboral se debe ajustar a los cambios en las capacidades, sobre la base de una evaluación de riesgos. Dicha evaluación debe tener en cuenta la edad, entre otros aspectos de la diversidad”.

⁴⁷ OSHA (2016): *Gestionando el envejecimiento de la población...*, p. 15

Por último, si no fuera posible la adaptación del puesto de trabajo en el que venía prestando funciones dicho empleado, puede plantearse también el cambio a otro puesto de trabajo de la misma empresa que sea compatible con la formación del trabajador y con sus circunstancias psíquicas y físicas, siempre que ello fuera posible.

4.2.3. *El papel del médico de empresa*

En relación con la prevención de riesgos específicos que puedan afectar a los trabajadores de una determinada empresa o un puesto de trabajo concreto, el papel del médico puede convertirse en determinante de una buena planificación de actividades que estén dirigidas a la preservación de la salud de los trabajadores, sobre todo, en lo relativo a la promoción de la salud de éstos⁴⁸.

En efecto, en la actualidad, las grandes empresas parece que han tomado conciencia colectiva de la importancia de promocionar la salud de sus trabajadores, y muchas de ellas están adoptando acciones que ayuden a aquellos a mantener una buena salud física y psíquica. Por ejemplo, el establecimiento de dietas saludables en los comedores de la empresa ayudará a aquellos trabajadores que comen en las instalaciones de la empresa a diario a mejorar su salud y su bienestar, y en este campo juega un papel muy importante el médico de la empresa. Lo mismo ocurrirá con el fomento de la actividad física desde la organización, estableciendo horarios que permitan conjugar lo laboral con el ejercicio físico, o bien articulando instalaciones deportivas dentro de la propia empresa (un pequeño gimnasio, por ejemplo), etc. El médico, en tal caso, podría establecer ejercicios aeróbicos o anaeróbicos que ayuden al trabajador en sus ratos libres (al final de la jornada o entre la jornada de mañana y tarde) a realizar la tabla de ejercicios que ha dispuesto aquél para cada día de la semana.

Todo esto hay que ponerlo en conexión con la normativa vigente al respecto, en concreto, el RD 843/2011, por el que se establecen los criterios básicos sobre la organización de recursos para desarrollar la actividad sanitaria de los servicios de prevención. En dicha norma, se encarga a los servicios sanitarios de los servicios de prevención distintas obligaciones, entre ellas, las de impulsar programas de promoción de la salud en el lugar de trabajo, el desarrollar programas de formación, información e investigación en su ámbito de trabajo y la de efectuar la

⁴⁸ GONZÁLEZ-POSADA MARTÍNEZ, E. (2015): *Los trabajadores de edad avanzada en el sistema de relaciones laborales: aspectos normativos y factores humanos*, en Revista General del Trabajo y de la Seguridad Social, nº 41, p. 28, señala que sería preciso “reforzar el papel del médico del trabajo, formar a los médicos del trabajo en la práctica de la negociación de la organización de los puestos de trabajo (dado que) actualmente, el papel del médico de empresa en la gestión del envejecimiento en el trabajo suele reducirse a dar la calificación “apto/no apto” para la realización de una tarea determinada o a pedir cambios de puestos de trabajo”.

vigilancia colectiva de la salud de los trabajadores, en función de los riesgos a que estén expuestos los distintos colectivos de la empresa⁴⁹.

Es por ello por lo que se ha dicho que las actuaciones a llevar a cabo en la empresa para los trabajadores de 55 años y más, promovidas desde el servicio sanitario de los servicios de prevención de las mismas, serían los siguientes⁵⁰:

1. Vigilancia de la salud colectiva
 - a) Epidemiología de los trastornos de salud en función de la edad y el puesto de trabajo, fundamentalmente, patologías osteomusculares, salud mental, hipoacusia, alteraciones visuales, etc.
 - b) Planificación de las actividades preventivas y de promoción de la salud en función de la epidemiología y de los riesgos laborales, incluyendo la variable de edad como factor a tener en cuenta en la planificación. Por ejemplo, espalda sana, higiene del sueño o motivación en el trabajo.
2. Vigilancia de la salud individual
 - a) Evaluar individualmente el factor edad en relación al puesto de trabajo.
 - b) Valorar específicamente los trabajadores especialmente sensibles según la edad, riesgos del puesto de trabajo y condición de salud.
 - c) Aplicar los protocolos de vigilancia sanitaria específica.
3. Promoción de la salud
 - a) Programas de prevención de los principales trastornos crónicos, en concreto, trastornos musculoesqueléticos, cardiovasculares y mentales.
 - b) Programas específicos de promoción de la salud en función de la edad, fundamentalmente los relativos al cuidado de la alimentación, a la actividad física y a la planificación del recambio generacional.

4.2.4. *La promoción de la salud de los trabajadores*

Además de todo lo anterior, sería importante establecer medidas encaminadas a la promoción de la salud de los trabajadores en el seno de las organizaciones productivas⁵¹. A este respecto, cabe decir que, en relación con el concepto de pre-

⁴⁹ RD 843/2011 (art. 3).

⁵⁰ Fundación para la Prevención de Riesgos Laborales (2014): *Guía para el Abordaje...*, op. cit., p. 43 ss.

⁵¹ Así se establece en la Estrategia Española de Seguridad y Salud en el Trabajo 2015-2020 (p. 16), según la cual “determinados hábitos de vida pueden poner en riesgo la seguridad y salud del propio trabajador y la de terceros, (por lo que) es preciso el desarrollo de políticas públicas que incidan en el bienestar de la población en general, y que fomenten hábitos de vida saludables y

vención de riesgos laborales, pero más allá de él, se han arbitrado en los últimos tiempos estrategias empresariales tendentes a promocionar la salud del trabajador en el lugar de trabajo.

Dichas estrategias tienen su base en la Declaración de Luxemburgo, sobre la Promoción de la Salud en el Trabajo (PST), que conceptuó a la misma como una “estrategia empresarial moderna”, que aspira a la mejora de la prevención de riesgos profesionales, y, sobre todo, al aumento de la capacidad individual de la población trabajadora para mantener su salud y calidad de vida.

Las relaciones laborales en el siglo XXI presentan grandes cambios respecto del mismo escenario en épocas anteriores, dado que hay fenómenos como la globalización, el downsizing, el incremento de personal en las pequeñas y medianas empresas y el envejecimiento de la población trabajadora, que han hecho considerar que “el futuro de las empresas depende, en gran medida, de que su personal esté bien preparado, motivado y sano”⁵².

La Declaración de Luxemburgo establece que la PST consiste básicamente en “aunar los esfuerzos de los empresarios, los trabajadores y la sociedad para mejorar la salud y el bienestar de los trabajadores en el lugar de trabajo”. Esa definición defiende la integración de la promoción de la salud en las intervenciones de prevención de riesgos laborales, intenta establecer un marco conceptual que ayude a organizar y emprender programas de salud en la empresa que consideren actuaciones a todos los niveles (individual, entorno y organización) y busca la participación y colaboración de todos los actores intervinientes (administraciones competentes, expertos, empresarios y trabajadores). Es decir, la consecución de trabajadores y empresas saludables se ha convertido en uno de los grandes objetivos de la UE y de todos los países comunitarios en materia social, pero es cierto que para ello hace falta una implicación directa de todos los actores que intervienen en las relaciones de trabajo, desde los propios gobiernos (comunitario y nacionales), los empresarios, los trabajadores y los interlocutores sociales⁵³. Y, a su

preventivos, tanto laborales como extralaborales”. A tal efecto, la propia Estrategia ha establecido como línea prioritaria de actuación la promoción de la salud y el fomento de la cultura de la salud, a través de la potenciación de hábitos saludables en el entorno laboral (p. 32).

⁵² Declaración de Luxemburgo sobre Promoción de la Salud en el Trabajo. En el año 1997, la Red Europea de Promoción de la Salud en el Trabajo (ENWHP) elaboró la Declaración de Luxemburgo, documento de consenso en el que se establecían los principios básicos de actuación y el marco de referencia de una buena gestión de la salud de los trabajadores en la empresa.

⁵³ La Estrategia Española de Seguridad y Salud en el Trabajo 2015-2020 (p. 16), establece que “determinados hábitos de vida pueden poner en riesgo la seguridad y salud del propio trabajador y la de terceros. Es preciso el desarrollo de políticas públicas que incidan en el bienestar de la población en general, y que fomenten hábitos de vida saludables y preventivos, tanto laborales como extralaborales”.

vez, la implicación de todos los miembros de la organización en la consecución de los objetivos preventivos pasa necesariamente por atribuir responsabilidades individuales a todos ellos, con independencia de las que se puedan atribuir a los directivos y a los servicios de prevención. Y todo esto, finalmente, ha de enfocarse según las directrices de la propia Declaración sobre la Promoción de la Salud en el Trabajo, dado que todo esto, además, va a repercutir finalmente en la mejora de la productividad de la empresa.

Todo lo anterior permitiría, en un futuro, el tener unas organizaciones empresariales con personas cada vez con más edad, pero saludables y con una conciencia clara de su papel en la empresa y con un sitio en la misma claro, definido y en unas buenas condiciones de salud físicas y psíquicas, al haber contado con medidas apropiadas de preservación de su salud, y dirigidas a la promoción de la salud de los mismos y del envejecimiento activo⁵⁴.

5. BUENAS PRÁCTICAS EMPRESARIALES DE GESTIÓN DE LA MANO DE OBRA DE EDAD AVANZADA

Más allá de todo lo anterior, es decir, de todo lo que se ha venido haciendo desde el punto de vista normativo en relación con una buena gestión de la mano de obra trabajadora, que ha ido envejeciendo poco a poco (y que seguirá haciéndolo según las previsiones demográficas), hay que poner de manifiesto también algunas otras actuaciones que se han hecho y que se proponen para que, en un futuro más o menos inmediato, crezca en todas las partes implicadas la concienciación del valor que los trabajadores de edad avanzada tienen y de lo que pueden aportar en las organizaciones en las que trabajan. Es lo que se ha dado en llamar “buena práctica” la cual ha sido definida como “una serie de posibles intervenciones, pequeñas y grandes, que contribuyen a fomentar los intereses tanto de los trabajadores de edad avanzada como de las organizaciones”⁵⁵.

Todas estas actuaciones tienen en común la tendencia a procurar un cambio cultural que tenga como finalidad recuperar el valor del trabajador de edad como alguien que puede seguir aportando a la empresa. Tal como se ha afirmado, “lo primero que hay que recuperar, por tanto, es la consideración de la persona de edad, el respeto a su forma de ser y de trabajar y a las singularidades personales,

⁵⁴ También a este respecto cabe destacar las medidas previstas por la COM (2014) 332 final, que establece el Marco Estratégico de la UE en materia de seguridad y salud en el trabajo (2014-2020).

⁵⁵ WALKER, A. (1999): *Gestión de una mano de obra que envejece. Guía de buena práctica*, Fundación Europea para la mejora de las condiciones de vida y de trabajo, Dublín, p. 3.

familiares y sociales propia de su situación”⁵⁶, de tal forma que se desarrolle “en el pensamiento y en la conducta de los miembros de la empresa una actitud positiva y de adaptación a las particularidades del grupo de trabajadores de edad que deben seguir disponiendo de oportunidades en la empresa”⁵⁷. Para ello, “es condición *sine quae non* un cambio profundo en las empresas respecto al empleo de los trabajadores mayores (siendo) el primer paso la implicación de la dirección en dar adecuada respuesta a esta demanda de la sociedad, abordándolo desde sus múltiples aspectos”⁵⁸.

Todo ello pasa por una serie de actuaciones, tanto desde el ámbito público, como privado, tendentes a conseguir dicha concienciación. Y, en tal sentido, cabe decir que así se ha hecho desde la Unión Europea y sus Estados miembros, “impulsando actuaciones dentro de la Estrategia 2020 y realizando las modificaciones legislativas correspondientes para incentivar la contratación, flexibilizar la jubilación, etc.”⁵⁹, llevando a cabo campañas de sensibilización (como el Año Europeo del envejecimiento activo e intercambio intergeneracional 2012; o la que se llevó a cabo en Francia en 2006 con el ánimo de cambiar la cultura sobre las jubilaciones anticipadas), estableciendo incentivos económicos para retrasar la jubilación y animar a continuar en el trabajo (tal como se hizo en Italia en 2008, exonerando de las cotizaciones para la jubilación a los mayores con derecho a su pensión completa pero que continuaban trabajando), implementando medidas que permitan compatibilizar la jubilación con el trabajo (tal como se ha hecho en España recientemente, a través del RD Ley 5/2013) y de la jubilación progresiva, etc.

Sin embargo, más allá de todas estas medidas normativas, habría que aludir a otro tipo de acciones que podrían tener lugar a través de otros instrumentos genéricos. En primer lugar, propiciar instrumentos de soft law sobre gestión de la edad en las empresas. Dado que ya contamos en nuestro país con medidas normativas al respecto, y que, como se ha afirmado, “realizar una legislación específica que regule con carácter general las obligaciones de las empresas en gestión de la edad no resulta aconsejable sin que exista previamente una conciencia social asentada sobre el problema y una práctica positiva de las empresas sobre gestión de edad”⁶⁰, sería más adecuado proceder a la elaboración y divulgación de ins-

⁵⁶ VIII Informe Randstad, op. cit, p. 31.

⁵⁷ VIII Informe Randstad, op. cit, p. 31.

⁵⁸ TORRES LACALLE, M.C., et al (2014): “Gestión de la edad en la empresa...”, op. cit., p. 21.

⁵⁹ TORRES LACALLE, M.C., et al (2014): “Gestión de la edad en la empresa...”, op. cit., p. 24.

⁶⁰ VELÁZQUEZ FERNÁNDEZ, M. (2016): *El envejecimiento de la población trabajadora. Protección de derechos fundamentales. Gestión de la edad. Políticas de empleo*, (en <http://www.ehu.eus/documents/1393062/3915597/EI+envejecimiento+de+la+poblaci%C3%B3n+trabajadora>), p. 108.

trumentos de soft-law como guías y directrices sobre gestión de la edad en las empresas. A tal efecto, en la Unión Europea y también en nuestro país ya han sido elaboradas distintas guías que tienden a sensibilizar a los diferentes agentes implicados en la mencionada gestión, para facilitar la toma de conciencia colectiva lo más rápidamente posible al respecto⁶¹.

En segundo lugar, la negociación colectiva también podría servir como instrumento que ayudara a la adopción de buenas prácticas en materia de gestión de la mano de obra. En tal sentido, ya ha habido convenios colectivos en nuestro país que han adoptado medidas tendentes a implementar en los distintos sectores y empresas medidas favorecedoras de una mejor gestión de la mano de obra de edad avanzada⁶². Dicha funcionalidad de la negociación colectiva se ajusta muy bien a su carácter propio, dado que lo que se persigue con ello es cubrir espacios donde la ley, o no puede llegar, o la respuesta que se recibe en la implementación de tales medidas por las empresas no es la adecuada, dado que no existe aún demasiada conciencia al respecto.

Por último, podría utilizarse la responsabilidad social empresarial (RSE) para implementar políticas favorecedoras de una buena gestión de la edad avanzada⁶³. En tal sentido, más que del establecimiento de obligaciones empresariales en materia de gestión de la edad y favorecedoras de la adopción de políticas que favorezcan a los trabajadores de edad avanzada, estaríamos hablando de compromisos asumidos por cada organización, en relación con esta materia.

A este respecto, podría pensarse en la implementación por parte de las empresas de medidas que vayan más allá de lo que establece la ley y de los pactos al-

⁶¹ EUROFOUND ha editado la guía elaborada por WALKER, A. (1999): *Gestión de una mano de obra que envejece. Guía de buena práctica*, Dublín. También fueron editadas por la propia Fundación *A guide to good practice in age management* (2006), Dublín y *Employment and labour market policies for an ageing workforce and initiatives at the workplace* (2007), Dublín. Por otro lado, en nuestro país también han visto la luz otras guías del mismo estilo, tales como RECIO, E. (2007): *Gestionar la edad en la sociedad del conocimiento* (VIII Informe Randstad), IEL-ESADE; GARCÍA LOMBARDÍA, P. (2015): *Cómo gestionar personas en una sociedad madura. Los efectos de la pirámide de edad*, IESE Business School-Universidad de Navarra. Y otras que centran el estudio en las repercusiones de la edad en la prevención de riesgos laborales, tales como la editada por Foment del Treball Nacional: *Guía para el abordaje del envejecimiento en la gestión de la prevención de riesgos laborales* (2013).

⁶² V. a este respecto CARRERO DOMÍNGUEZ, C. y MORENO MÁRQUEZ, A. (2009): *Prevención de riesgos laborales y trabajadores maduros...*, *op. cit.*, p. 25 ss., que recogen distintas prácticas contenidas en la negociación colectiva española relacionada con la gestión de los trabajadores maduros en materia de prevención de riesgos laborales.

⁶³ La Comisión Europea en su Libro Verde para *fomentar un marco europeo para la RSE de las empresas*, (2001), definió la RSE como “un concepto a través del cual la empresa integra de forma voluntaria las dimensiones social y ambiental en sus operaciones de negocio y en sus relaciones con los grupos de interés”.

canzados a través de la negociación colectiva, de modo que con tales medidas se consiga un mayor beneficio y bienestar para los trabajadores, con la consiguiente rentabilidad que ello produce también en las empresas, no solo en cuanto al reforzamiento de la imagen de la compañía, sino también en lo puramente cuantitativo. Así, “algunas empresas que prestan una atención adecuada a los aspectos sociales y medioambientales indican que tales actividades pueden redundar en una mejora de sus resultados y generar crecimiento y mayores beneficios”⁶⁴. Del mismo modo, el hecho de que una empresa sea catalogada como responsable en el ámbito social, por ejemplo mediante su inclusión en un índice de valores éticos, puede favorecer su cotización y aportarle beneficios financieros. dado que las instituciones financieras recurren cada vez más a listas de control social y medioambiental para evaluar los riesgos de los préstamos concedidos a las empresas y las inversiones efectuadas en las mismas”.

Por todo lo dicho, las empresas podrían ir más allá de sus obligaciones legales, estableciendo buenas prácticas de gestión de la edad socialmente responsables. Por ejemplo, en materia de contratación, podrían facilitar la contratación de personas pertenecientes a colectivos desfavorecidos (minorías étnicas, mujeres, desempleados de larga duración) y de trabajadores de mayor edad. De la misma forma, en el ámbito de la formación, las empresas deben jugar un papel importante, más allá de lo establecido por la ley, creando un entorno que estimule el aprendizaje permanente de todos los trabajadores, en particular de los trabajadores con un menor nivel educativo y de cualificación, así como de los trabajadores de mayor edad⁶⁵.

6. CONCLUSIONES

Después de todo el recorrido por el tema analizado pueden llegarse a las siguientes conclusiones:

1. Los datos demográficos a nivel nacional e internacional muestran un alarmante envejecimiento generalizado de la población y particularizado de la población trabajadora.

2. Las relaciones laborales, tal como están concebidas actualmente, pueden verse alteradas por ese hecho demográfico, dado que cada vez más serán las personas de edad avanzada en edad de trabajar, en detrimento del porcentaje de jóvenes que se incorpora al mercado de trabajo, que son cada vez menos (por el descenso de la natalidad) y lo hacen cada vez más tardíamente.

⁶⁴ Libro Verde para *fomentar un marco europeo para la RSE de las empresas*, p. 8.

⁶⁵ Libro Verde para *fomentar un marco europeo para la RSE de las empresas*, p. 9.

3. El desarrollo tecnológico puede incidir también en la forma de concebir la forma de trabajar en el siglo XXI, sobre todo, si ese trabajo es llevado a cabo por personas de edad avanzada.

4. Hay que actuar a tiempo para que las repercusiones que puede conllevar para el mercado de trabajo el envejecimiento de la población trabajadora sean las menores posibles. Es decir, la gestión de la mano de obra deberá incorporar nuevos métodos y nuevos procesos, que hagan posible la adaptación de todo este bagaje de personas de edad avanzada al mercado de trabajo, siendo necesario el trabajo constante con los trabajadores en nuestras organizaciones a lo largo de toda su vida laboral, para que éstos estén preparados y actualizados, en su formación técnica y en su aptitud física y psíquica cuando lleguen a la franja de edad avanzada.

5. Además de las medidas oportunas de gestión de la mano de obra, que ayudarán a que el trabajador sufra lo menos posible en su aptitud física y psíquica cuando llegue al último tramo de su edad trabajadora, se deberá actuar apropiadamente desde el punto de vista de la prevención de riesgos laborales, implementando de una manera real y efectiva todas las obligaciones empresariales establecidas en la normativa preventiva, tales como la formación a lo largo de la vida laboral, la evaluación de riesgos correspondiente a personas de edad avanzada, los correspondientes reconocimientos médicos, etc.

6. Será importante también incorporar a la organización acciones de promoción de la salud de los trabajadores y de envejecimiento activo a lo largo de toda la vida de los empleados, para que el creciente número de trabajadores que llegan a los tramos más avanzados de edad laboral lo hagan de la mejor manera posible desde el punto de vista de su salud, física y mental.

7. Las empresas van llegando al convencimiento del problema que puede plantearse con el progresivo envejecimiento de la población trabajadora de aquí a unos años, y están implementando estrategias que hagan posible una adaptación progresiva de los trabajadores a las nuevas circunstancias laborales que pueden plantearse en un escenario más o menos cercano, a través de la formación en hábitos flexibles de trabajo desde edades tempranas y, por otra parte, están llevando a cabo buenas prácticas con los trabajadores mayores para aprovechar que la organización pueda beneficiarse de toda su experiencia y su buen hacer acumulados a lo largo de tantos años. Esto puede hacerse a través del cumplimiento de la normativa legal y convencional existente al respecto, pero también sería necesario establecer obligaciones añadidas de soft law, y, por último, implementar estrategias empresariales de responsabilidad social corporativa, que recojan medidas encaminadas a la mejora de la gestión de la mano de obra envejecida.