

NOTA INFORMATIVA

Trabajadores de plata, oportunidades de oro

Análisis de los beneficios que reporta invertir en una mano de obra que envejece

Como es bien sabido, la población activa europea está envejeciendo. Pero tal vez no todo el mundo sabe que la actitud generalizada en relación con el envejecimiento está cambiando para mejor.

El envejecimiento de la mano de obra europea ya no se considera una bomba de relojería con nefastas consecuencias, sino que se relaciona cada vez más con la denominada «economía de plata», que puede estimular el desarrollo y traer consigo nuevas oportunidades de crecimiento económico.

Esta postura más favorable con respecto al envejecimiento de la mano de obra no significa que Europa esté preparada para los retos que este fenómeno conlleva. Por ejemplo, determinados asuntos de gran importancia, destacados en el Año Europeo del Envejecimiento Activo y de la Solidaridad Intergeneracional en 2012, han sido más bien relegados a un segundo plano debido a la prolongada crisis económica.

De aquí a 2060, la Unión Europea tendrá tan solo dos personas en edad de trabajar (de entre 15 y 64 años) por cada persona mayor de 65 años. Esto contrasta con la proporción actual de cuatro por una. El mercado de trabajo ya está acusando los efectos del envejecimiento demográfico. Muchas de las personas de la generación del «baby boom», que nacieron en los años cincuenta y sesenta, se jubilarán en los próximos diez o veinte años. Estos trabajadores dejarán vacantes muchos puestos que serán cubiertos, en su gran mayoría, por personas que ya forman parte de la población activa.

El cambio de las estructuras de edad de las empresas representa un importante desafío. La participación de los trabajadores de más edad en el aprendizaje permanente se sitúa, de manera sistemática, por debajo de los objetivos europeos. Las empresas son conscientes de los problemas que plantea el envejecimiento, pero los datos confirman que todavía no están preparadas para asumir estos cambios.

La decisión de invertir en una mano de obra que envejece depende principalmente de los resultados y las ventajas reales que ofrezca tanto a las empresas como a los individuos. El último estudio del Cedefop sobre

empleo y envejecimiento ⁽¹⁾ se centra en la inversión en el aprendizaje en etapas más avanzadas de la vida. Asimismo, explora la repercusión de las políticas destinadas a mantener a las personas en el mercado de trabajo y las condiciones necesarias para aprovechar el potencial de una mano de obra que envejece.

Qué medidas se pueden adoptar en relación con una mano de obra que envejece

La adopción de unas políticas satisfactorias en materia de envejecimiento activo no significa solamente retrasar la edad de jubilación o restringir el acceso a la jubilación anticipada. Ayudar a los trabajadores de más edad a que actualicen sus capacidades y eviten la obsolescencia de sus competencias ⁽²⁾ resulta esencial para poder conservar su capacidad de trabajo (véase el recuadro 1).

Recuadro 1. El concepto de «capacidad de trabajo»

La capacidad de trabajo constituye un proceso de recursos humanos relacionado con el empleo que combina diferentes factores vinculados tanto con las personas como con el trabajo:

- Salud y capacidades funcionales (físicas, mentales y sociales)
- Educación y competencias
- Valores, actitud y motivación
- Entorno, organización y gestión laboral y liderazgo en el trabajo

Para conservar o desarrollar la capacidad de trabajo entre los trabajadores de más edad, los siguientes elementos pueden ser de utilidad:

- Incentivos para promover el aprendizaje y alargar las carreras profesionales
- Condiciones de trabajo y jubilación flexibles
- Mercados de trabajo más integradores
- Enfoques apropiados de gestión de los conocimientos
- Condiciones favorables para el aprendizaje y el trabajo intergeneracional.

⁽¹⁾ Véase: <http://www.cedefop.europa.eu/EN/publications/20649.aspx>

⁽²⁾ Véase: <http://www.cedefop.europa.eu/EN/publications/20414.aspx>

Unas medidas eficaces de envejecimiento activo se fundamentan en planteamientos que giran alrededor de la salud y la capacidad de trabajo. Dichas medidas promueven entornos de trabajo favorables para personas de más edad y apoyan el aprendizaje adaptado a las necesidades de estos trabajadores.

Apoyo a la salud y la capacidad de trabajo

En este contexto de envejecimiento de la población activa, resulta cada vez más importante poner en marcha programas de prevención de enfermedades y de ergonomía, acordes con la edad de los trabajadores, a fin de fomentar la salud física, mental y social.

El ejercicio físico es fuente de salud y mejora la capacidad física y mental. Con el paso de los años, algunas capacidades aumentan y otras se erosionan. Con el fin de arrojar luz sobre la evolución de las capacidades a medida que las personas envejecen, los proyectos de investigación se centran con frecuencia en los conceptos de «inteligencia fluida» e «inteligencia cristalizada».

La inteligencia fluida hace referencia a la capacidad de resolver problemas en situaciones nuevas y pensar de manera lógica. La inteligencia cristalizada se refiere a la utilización de las experiencias y los conocimientos adquiridos. Se ha demostrado que la inteligencia cristalizada aumenta o se mantiene estable a lo largo de la vida, mientras que la inteligencia fluida tiende a disminuir a medida que pasan los años.

Apoyar la capacidad de trabajo exige tanto invertir en el aumento de la inteligencia fluida como asignar a los trabajadores de más edad tareas en las que puedan utilizar sus capacidades cristalizadas en beneficio de la organización. Por ejemplo, los trabajadores de más edad podrían desempeñar cargos que requieren un menor esfuerzo físico. No obstante, cualquier cambio de trabajo también debería brindar a los trabajadores de más edad la oportunidad de aprovechar y utilizar su experiencia y saber hacer.

Promover la movilidad dentro de la empresa, es decir, asignar a los trabajadores de más edad funciones que se ajustan mejor a sus cambiantes necesidades y capacidades, constituye una estrategia eficaz para alentar a dichos trabajadores a que sigan trabajando, y debe fomentarse.

Entornos propicios para los trabajadores de más edad y el aprendizaje

Con frecuencia, algunas de las mejores experiencias de aprendizaje tienen lugar de manera imprevista y durante el desempeño de funciones profesionales, pero en realidad no todos los entornos laborales son propicios para el aprendizaje. Para crear entornos de trabajo que fomenten el aprendizaje, tienen que concurrir las tres circunstancias que se exponen a continuación.

En primer lugar, las personas deben ser capaces de controlar sus trabajos, por ejemplo, escogiendo o alterando el orden de sus tareas, o controlando los métodos de trabajo. En segundo lugar, la comunicación y la cooperación, a través del trabajo en equipo, por ejemplo, fomentan el intercambio de información y el aprendizaje entre compañeros. En tercer y último lugar, la complejidad de los cargos también alienta a los trabajadores a aprender, por ejemplo, mediante la resolución de nuevos problemas de manera independiente o asumiendo la responsabilidad de tareas complejas.

El aprendizaje intergeneracional puede producirse en el puesto de trabajo y resulta beneficioso para todos los participantes. Fomentar el aprendizaje intergeneracional en las empresas supone, a menudo, establecer relaciones de orientación, tutoría y asesoramiento personalizados entre individuos. Otros planteamientos incluyen la formación de equipos de trabajo multigeneracionales o la aplicación de métodos de formación inicial o continua que saquen el máximo partido de situaciones en las que diferentes generaciones se reúnen y aprenden juntas.

El aprendizaje intergeneracional beneficia a las empresas de varias maneras. Contribuye a conservar dentro de la organización conocimientos y experiencias fundamentales. Combina los puntos fuertes de las diferentes generaciones, por ejemplo, reforzando las destrezas en nuevas tecnologías de las generaciones más jóvenes con la experiencia de los trabajadores de más edad. Asimismo, fortalece las relaciones dentro de las empresas, ya que contribuye a romper con estereotipos y actitudes negativas en relación con la edad.

Obstáculos al aprendizaje en etapas más avanzadas de la vida

Para estimular y fortalecer el aprendizaje, las políticas y medidas no solo deben centrarse en ofrecer incentivos, sino también en reducir las barreras que impiden a individuos y empresas invertir en el aprendizaje. Existen varios e importantes obstáculos al aprendizaje en etapas más avanzadas de la vida.

Además de los problemas relacionados con la motivación, la falta de tiempo, los recursos financieros y otras limitaciones, un obstáculo significativo es el hecho de que ni las empresas ni los trabajadores de más edad logran ver siempre los beneficios que reporta la inversión en sus conocimientos, destrezas y competencias.

En el último estudio del Cedefop sobre el envejecimiento activo se analizan datos procedentes de Italia que ponen de manifiesto cómo los trabajadores de más edad perciben los beneficios del aprendizaje antes y después de participar en diferentes actividades de formación. Para todos los resultados de formación, los beneficios percibidos tras participar en las actividades de

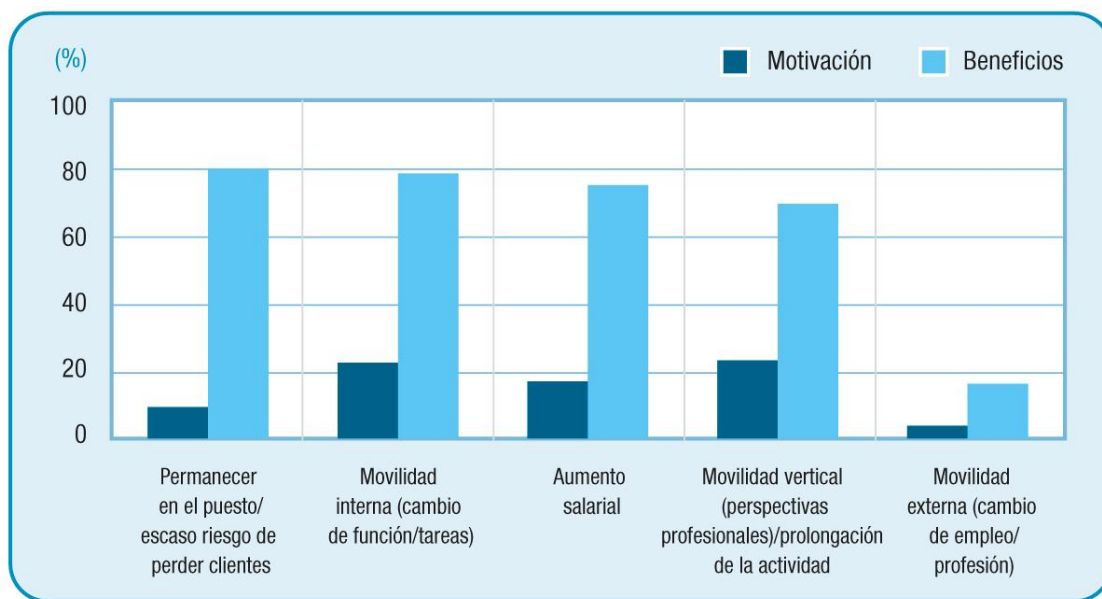
formación superan con creces las expectativas (véase la figura 1).

El estudio también señaló que las personas mayores de 54 años se muestran, en ocasiones, menos optimistas en cuanto a la futura utilización de las destrezas adquiridas durante la formación.

En consecuencia, ser consciente de toda la gama de beneficios que ofrece la formación —no solo para el puesto de trabajo que se desempeñe en ese momento, sino también para futuras promociones, las perspectivas profesionales e incluso la realización personal— reviste una particular importancia para los trabajadores de más edad.

Esta concienciación sobre los beneficios de la formación puede lograrse de varias formas como, por ejemplo, mediante la organización de campañas mediáticas o la puesta en marcha de políticas en el seno de las empresas que pretendan sacar el máximo partido de la formación ofreciendo a los trabajadores itinerarios profesionales bien definidos e interesantes oportunidades de promoción. Al mostrar a los individuos y las empresas el valor del aprendizaje, se potencia la motivación y la participación en la formación. A su vez, la combinación de determinados incentivos innovadores con una buena información para las personas puede mejorar las políticas de aprendizaje permanente.

Figura 1: **Motivación y beneficios significativos de la participación en actividades de formación relacionadas con el trabajo para trabajadores italianos (de entre 55 y 64 años), 2011***



* En los 12 meses previos a la encuesta

Los nuevos datos publicados en el estudio del Cedefop indican que el motivo principal de la escasa eficacia de la formación radica en que las empresas no tienen en cuenta adecuadamente las necesidades de los trabajadores de más edad. De lo contrario, los trabajadores de más edad estarían más motivados y predispuestos a participar en nuevas actividades de aprendizaje.

Las actividades de aprendizaje relacionadas con el empleo e incorporadas en los puestos de trabajo que presentan estrechos vínculos con las tareas diarias y con experiencias profesionales o de aprendizaje anteriores son especialmente apropiadas para los trabajadores de más edad.

Con el fin de conocer las necesidades y los problemas relacionados con la edad, las empresas deben recopilar, evaluar, gestionar e incorporar datos demográficos en la planificación, el diseño, la aplicación y la ampliación de políticas integradas que tengan en cuenta la edad basándose en pruebas fehacientes

(véase la figura 2). La utilización como variable estratégica de ejemplos de empresas que gestionan satisfactoriamente la edad puede ayudar a difundir en toda Europa prácticas de recursos humanos que tienen en cuenta la edad.

Las empresas que evalúan seriamente los asuntos relacionados con la edad adoptan un enfoque basado en el ciclo de la vida laboral para concebir políticas y medidas de envejecimiento activo, y no las restringen a las cohortes de trabajadores de más edad. En el caso de estos trabajadores, las políticas de gestión de la edad no comienzan cuando el trabajador alcanza los 50 o 55 años, sino que sus necesidades se tienen en cuenta y se atienden desde el momento de la contratación y hasta la jubilación.

Este planteamiento basado en el ciclo de la vida laboral precisa un buen grado de orientación y asesoramiento. Una orientación de éxito comprende estrategias de desarrollo y gestión de la carrera, tales como actividades de formación y aprendizaje

adicionales, cambio de la profesión o nuevas tareas de tutoría con respecto a compañeros más jóvenes.

¿Qué nos depara el futuro?

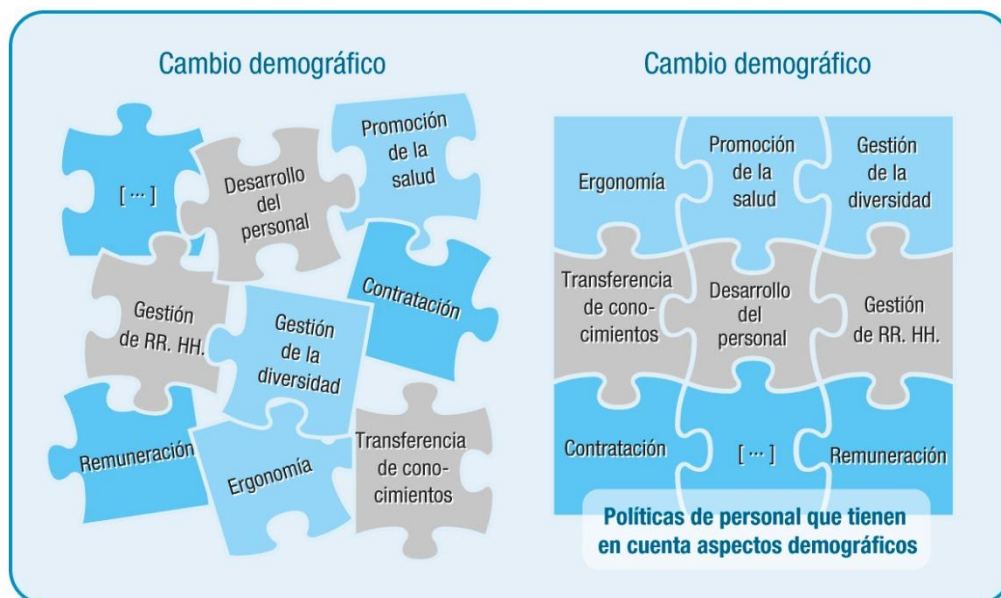
El envejecimiento demográfico, junto con las necesidades de nuevas competencias en el mercado laboral ponen de manifiesto la urgencia de invertir en las competencias de los trabajadores de más edad. Las próximas décadas proporcionarán un escaso margen de maniobra para abordar las necesidades de competencias si continúan las mismas prácticas del pasado: sustituir a los trabajadores de más edad por trabajadores más jóvenes.

Concienciar a los trabajadores de más edad y alentar a las empresas a que tomen conciencia de los asuntos

relacionados con la edad para así poder hacer frente a los desafíos que plantea el envejecimiento de la mano de obra pueden representar dos potentes motores de cambio.

El envejecimiento no debe considerarse un asunto aislado, sino que debe analizarse junto con otros fenómenos como la globalización, la necesidad de actualizar competencias, la evolución hacia economías y sociedades más ecológicas, la mayor participación de las mujeres en el mercado de trabajo, el cambio estructural del trabajo y los entornos laborales, la creciente necesidad de competencias en el ámbito de las TIC en la sociedad, las novedades en materia de aprendizaje y una mayor relevancia de las competencias vinculadas con el espíritu de empresa.

Figura 2: Elementos de una política de gestión del personal que tiene en cuenta el cambio demográfico



Todas estas tendencias inciden en las futuras necesidades de competencias. Determinarán las oportunidades de crecimiento e innovación y, en última instancia, moldearán la forma y el carácter de las futuras economías y sociedades.

El envejecimiento de las personas afectará y se verá afectado por estos fenómenos. La complejidad del envejecimiento y su vínculo con otras tendencias de gran envergadura resaltan la necesidad de fomentar la investigación en el envejecimiento demográfico. Los estudios han de llevarse a cabo desde una perspectiva multidisciplinaria e interdisciplinaria, y en estrecha relación con los profesionales de recursos humanos.

Es importante tener presente que la promoción de una actitud positiva ante el envejecimiento activo en la sociedad no solo beneficia a los participantes directos, sino que puede constituir además una valiosa fuente de crecimiento e innovación. El camino para hacer del envejecimiento activo una realidad apenas acaba de comenzar. Para que la «economía de plata» brinde

oportunidades de oro, se ha de aprovechar este cambio de actitud para introducir nuevas políticas que tengan en cuenta la edad.