



Preven[®]
Control

**Estudio de tendencias
internacionales en
gestión de entornos
saludables y
envejecimiento activo y su
potencial transferencia a
las políticas públicas de
Andalucía**

Entidad |

IAPRL |

Noviembre 2018

ÍNDICE

Introducción

[Antecedentes y justificación del proyecto](#)

[Datos de partida](#)

[Objetivo](#)

[Metodología de investigación y plan de trabajo](#)

[Actividad A1: Localización y exploración de fuentes documentales](#)

[Actividad A2: Selección de la información relevante](#)

[Producto intermedio](#)

[Actividad A3: Análisis de relevancia y estimación del potencial de transferencia](#)

[Actividad A4: Informe final](#)

[Equipo investigador](#)

[Utilidad del proyecto](#)

[Productos esperados del proyecto](#)

[Método de evaluación del proyecto](#)

[Referencias](#)

Informe final: Estrategias de promoción de la Salud y el Bienestar de los trabajadores mayores en el trabajo.

[Gestión del envejecimiento laboral activo](#)

[Caracterización del problema](#)

[Marco conceptual](#)

[Gestión de la edad en el trabajo](#)

[Buenas prácticas de la gestión de la edad en el trabajo](#)

[Contenidos de buena práctica](#)

[Apoyo institucional a las buenas prácticas](#)

[Ejemplos de buena práctica por ámbitos de intervención](#)

[Ejemplos de buena práctica por países](#)

[Ejemplos de buena práctica en empresas](#)

[Efectividad de los programas de promoción de la salud de trabajadores mayores](#)

[Experiencias relevantes en materia de promoción del bienestar laboral para trabajadores mayores: Países Europeos](#)

[Resumen de experiencias por países](#)

[Resultados](#)

[Dominios e indicadores](#)

[Análisis de relevancia y estimación del potencial de transferencia. Taller de expertos](#)

[Conclusiones](#)

ANEXO I: Catálogo de experiencias sobre iniciativas de mejora del bienestar laboral de trabajadores mayores (TM)

ANEXO II: Clasificación de las iniciativas de mejora del bienestar laboral de trabajadores mayores por dominios

ANEXO III: Valoración de las iniciativas de mejora del bienestar laboral de trabajadores mayores. Resultados del taller de expertos

ANEXO IV: Metodología de desarrollo del taller de expertos

Introducción

Antecedentes y justificación del proyecto

El envejecimiento progresivo de la población activa en las sociedades industrializadas plantea importantes retos tanto en el ámbito de la producción como en el de las condiciones de trabajo y la salud laboral.

Eurofound ha acuñado el concepto de trabajo sostenible a lo largo de toda la vida entendiéndolo por tal que "las condiciones de vida y trabajo son tales que ayudan a las personas a comprometerse y permanecer en el trabajo a lo largo de una vida laboral prolongada"¹, para lo cual se requiere abordar dos dominios de alta relevancia: (a) el trabajo, específicamente las características del trabajo y el ambiente de trabajo y (b) las características y circunstancias del individuo, que cambian con el tiempo.

Desde el punto de vista político, el concepto de trabajo sostenible se orienta al objetivo estratégico de adaptar el trabajo al trabajador y su situación a lo largo del ciclo de vida, de manera que los trabajadores permanezcan sanos y activos en el mercado laboral durante el tiempo que sea posible, y lograr un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida privada².

Esta cuestión está cada vez más presente también en el ámbito científico. Recientemente se ha publicado la primera revisión sistemática dedicada a investigar y evaluar el nivel de calidad de los estudios de los programas de promoción de la salud para trabajadores mayores, en la que se analizan una decena de estudios sobre intervenciones en el lugar de trabajo para la promoción de la salud y el bienestar específicamente orientadas a esta franja de edad de trabajadores³.

El que las evidencias obtenidas se consideran insuficientes y limitadas, se atribuye al hecho de que el envejecimiento de la fuerza laboral es un fenómeno muy reciente y hasta el momento no ha permitido la publicación de estudios prospectivos de alta calidad. Sin embargo, sigue existiendo el convencimiento razonable de que se puede mejorar la salud de los trabajadores mayores con intervenciones activas en el lugar

¹ Eurofound. Sustainable work over the life course: concept paper. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2015.

² Eurofound (2016), Sustainable work throughout the life course: National policies and strategies. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016.

³ Poscia A, Moscato U, Milia DI, Milovanovic S, Stojanovic J, Collamati A, Ricciardi W, Magnavita N. Workplace health promotion for older workers: a systematic literature review. BMC Health Services Research 2016, 16 (Suppl 5):329

de trabajo, lo cual está dando lugar al desarrollo de programas de acción que muestran un amplio panorama de buenas prácticas, aún insuficientemente evaluadas con criterios sistemáticos pero con un importante potencial de transferencia⁴.

La cuestión del envejecimiento de la población laboral debe ser considerada como relevante para Andalucía, toda vez que, según datos del Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía, los trabajadores mayores de 50 años que en 2016 representaban el 26,6% del total de población activa alcanzarán probablemente la cifra del 33,3% en 2025⁵. Es decir, que a la vuelta de diez años uno de cada tres trabajadores andaluces tendrá más de 50 años.

Andalucía: Población activa > 50 años

2016	26,6%
2020	29,8%
2025	33,3%
2030	36,5%

Se trata, por tanto, de un tema que merece tomarse en consideración dentro del Objetivo III, Eje 2, Línea de Actuación 3 de la Estrategia Andaluza de Seguridad y Salud en el Trabajo 2017-2022 que prevé "impulsar la investigación en prevención de riesgos laborales en las áreas prioritarias que se determinen".

En el proyecto se contemplará la perspectiva de género, en el caso de que el problema objeto de estudio afecte de manera diferencial a mujeres y hombres.

Datos de partida

1. Selección de la información disponible sobre programas de intervención (públicos y privados) para promover la salud y el bienestar en el trabajo de trabajadores mayores.
2. Análisis de dicha información disponible para determinar si es susceptible de transferencia a la realidad laboral de Andalucía.

⁴ National Center for Productive Aging and Work: www.cdc.gov/niosh/topics/productiveaging/default.html

⁵ www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/proyecciones/proyeccactiva/index.htm

Objetivo

El objetivo general de este proyecto es conocer las principales tendencias y enfoques en el mundo sobre estrategias de promoción de la salud y el bienestar en el trabajo de los trabajadores mayores, tanto a nivel de orientación como de buenas prácticas, y estudiar su posible transferencia a las políticas públicas andaluzas.

Metodología de investigación y plan de trabajo

Dada la relevancia aún limitada de la producción científica respecto al tema de estudio, la metodología de investigación que se propone se basará fundamentalmente en la utilización de fuentes de información de literatura gris⁶. No obstante, se realizará una actualización de lo publicado en PubMed⁷ en 2016 y 2017, dado que la última revisión disponible abarca hasta 2015.

Plan de trabajo:

Actividad A1: Localización y exploración de fuentes documentales

La búsqueda de información se centrará en la exploración online de fuentes de documentación especializadas, entre otras

- a) sitios web del tipo 'Active Ageing Index de la UNECE':
<https://statswiki.unece.org/display/AAI/Active+Ageing+Index+Home>
- b) revistas específicas del tipo 'Work Aging and Retirement':
<https://academic.oup.com/workar>
- c) repertorios de recursos (p.e. National Center for Productive Aging and Work)
<https://www.cdc.gov/niosh/topics/productiveaging/toolsandresources.html>

Como fuente de identificación de experiencias y programas institucionales

⁶ Literatura gris: Según la definición de la Universidad Carlos III de Madrid, se denomina literatura gris al "conjunto de documentos, de muy diversa tipología, que no son editados o que se publican pero distribuyen a través de canales poco convencionales (tesis doctorales, actas de congresos, informes de investigación, memorias, proyectos, patentes, normas, traducciones científicas, etc.), por lo que suelen plantear problemas especiales para conocerlos y localizarlos"

⁷ PubMed: motor de búsqueda de libre acceso a la base de datos MEDLINE de citas y resúmenes de artículos de investigación biomédica. Ofrecido por la Biblioteca Nacional de Medicina de los Estados Unidos como parte de Entrez. MEDLINE tiene alrededor de 4800 revistas publicadas en Estados Unidos y en más de 70 países de todo el mundo desde 1966 hasta la actualidad

actualmente en marcha en el ámbito de la Unión Europea se utilizará la web de Eurofound:

www.eurofound.europa.eu/publications/report/2016/working-conditions-labour-market/sustainable-work-throughout-the-life-course-national-policies-and-strategies

Actividad A2: Selección de la información relevante

Se considerará información relevante toda aquella que se refiera a intervenciones planificadas o desarrolladas en entornos laborales, orientadas a la mejora de la salud y el bienestar de los trabajadores y dirigidas específicamente a población activa mayor de 50 años.

Producto intermedio

Informe intermedio con los hallazgos obtenidos (relación de las intervenciones planificadas o desarrolladas en el entorno nacional o internacionales a que hace referencia el párrafo anterior). Este informe intermedio servirá para el seguimiento de la ejecución del proyecto.

En este informe intermedio se vislumbrarán los criterios de transferibilidad de las buenas prácticas o políticas públicas, a partir de los datos estudiados.

Actividad A3: Análisis de relevancia y estimación del potencial de transferencia

La información localizada se analizará según criterio experto de relevancia y coherencia con el objetivo y se estimará su potencial de transferencia a la realidad andaluza, considerando en todo caso las eventuales evidencias de efectividad e impacto de las intervenciones.

Analytic Hierarchy Process (AHP) y Matriz de Convergencia de Pugh

Para llevar a cabo el análisis y evaluación de las distintas intervenciones, buenas prácticas y políticas públicas internacionales será necesario, en primer lugar, definir y ponderar los criterios de evaluación.

Para ello, el equipo investigador propone la utilización del Analytic Hierarchy Process (en adelante, AHP). El AHP es un método de decisión multicriterio que está diseñado para la resolución de problemas complejos. Supone una manera eficiente y gráfica

de organizar la información respecto a un problema, descomponerla y analizarla por partes, visualizar los efectos de los cambios en los niveles, y sintetizar. Además, permite transformar valoraciones cualitativas en datos cuantitativos, dando lugar a resultados más objetivos, medibles y fiables.

Actividad A4: Informe final

Con la información obtenida se elaborará un informe de síntesis que describa las principales tendencias estratégicas en cuanto a programas de salud y bienestar laboral para trabajadores mayores, así como un catálogo de buenas prácticas susceptibles de transferencia a la realidad de Andalucía.

Equipo investigador

GUSTAVO ADOLFO ROSAL. Ph. D. Doctor Ingeniero Industrial y Ergónomo. Experto en políticas de gestión de la salud en el trabajo. Experto en la gestión de equipos y proyectos en el ámbito de la innovación dentro de la Ingeniería del Factor Humano. Será el jefe de proyecto.

NÚRIA FORTÚN. Médico del trabajo. Experta en políticas de gestión de la salud en el trabajo. Participa en proyecto europeo sobre gestión de la edad. Trabaja en proyectos de voluntariado de promoción de la salud para mayores.

ANTONIO SERRANO. Licenciado en ciencias biológicas. Técnico Superior en PRL en las 3 especialidades. Ha cursado el programa de formación “Work, Health, and Well-being: Integrating Wellness and Occupational Health and Safety in the Workplace”, en la Harvard School of Public Health en Boston, EEUU. Experto en la estrategia Total Worker Health ®.

Utilidad del proyecto

La realización de este proyecto aportará información y conocimiento sobre estrategias para abordar un problema emergente como es el del envejecimiento laboral activo, sobre el que, por su propio carácter de fenómeno relativamente reciente, no se dispone aún de un gran bagaje de experiencias consolidadas, sino que es representa un ámbito genuino de innovación.

Por otra parte, disponer de referencias en cuanto a buenas prácticas internacionales permitirá elaborar estrategias propias basadas en la mejor información disponible, en línea con los modelos más avanzados de políticas basadas en evidencias.

Productos esperados del proyecto

Los productos esperados del proyecto serán:

- 1) Informe intermedio con los hallazgos obtenidos una vez realizadas la fase de localización y exploración de fuentes documentales (A1) y la selección de la información relevante (A2). (relación de las intervenciones planificadas o desarrolladas).
- 2) Un informe estratégico de tendencias internacionales sobre programas de promoción de la salud y el bienestar laboral en trabajadores mayores (producto final).
- 3) Un catálogo de buenas prácticas sobre programas de promoción de la salud y el bienestar laboral en trabajadores mayores susceptibles de transferencia a la realidad de Andalucía (producto final). Se recogerán los resultados, tanto individuales como las comparativas, de las distintas políticas o intervenciones objeto de análisis.

Método de evaluación del proyecto

La evaluación del proyecto se basará en el cumplimiento de los plazos previstos para las distintas actividades según cronograma, en el Informe intermedio con los hallazgos obtenidos (relación de intervenciones internacionales), y en un juicio de calidad de los productos finales a criterio del IAPRL.

Para evaluar los criterios metodológicos de transferencia de las intervenciones, buenas prácticas y políticas públicas internacionales se partirá de unos puntos clave definidos de común acuerdo con el equipo del IAPRL.

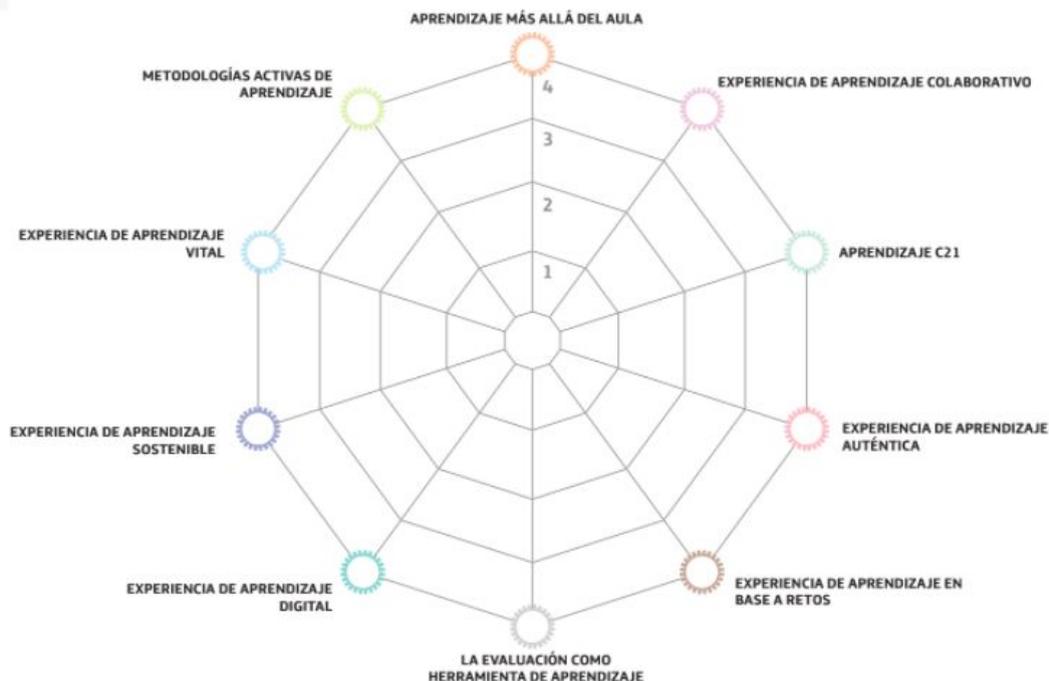
Se tomarán en cuenta ítems como:

- Pirámide poblacional
- Tipo de desarrollo
- Tamaño de las empresas
- Tasa de paro
- Tiempo de efectividad de las políticas
- Resultados contrastados
- % de población activa femenina

Y se representarán en un modelo visual para facilitar su evaluación.

Ejemplo:

MODELO VISUAL DE EVALUACIÓN



Referencias

Eurofound. Sustainable work over the life course: concept paper. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2015.

Eurofound. Sustainable work throughout the life course: National policies and strategies. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2016

Poscia A, Moscato U, Milia DI, Milovanovic S, Stojanovic J, Collamati A, Ricciardi W, Magnavita N. Workplace health promotion for older workers: a systematic literature review. BMC Health Services Research 2016, 16 (Suppl 5):415-479

Informe final: Estrategias de promoción de la Salud y el Bienestar de los trabajadores mayores en el trabajo.

Gestión del envejecimiento laboral activo

Caracterización del problema

En 2050 el número de menores y de personas de edad avanzada será similar y no es probable que esto sea un efecto transitorio, sino que puede ser la nueva forma de distribución demográfica, algo que no se había visto antes en la historia humana.

En las próximas décadas aumentará igualmente la proporción de trabajadores de edad avanzada en la Unión Europea. Las tendencias de la población activa en la UE-27 apuntan a que el grupo de edades de 55 a 64 años aumentará en un 16,2 % (9,9 millones) entre 2010 y 2030. En muchos países, los trabajadores de edad avanzada representarán el 30 % o más de la población activa.

Este aumento proporcional de los trabajadores mayores plantea problemas específicos en el ámbito de la salud laboral con nuevas necesidades derivadas de las peculiaridades propias del envejecimiento, entre otras:

- disminución de algunas funciones físicas, incluyendo capacidades sensoriales (vista, audición), función muscular (equilibrio, fuerza, flexibilidad), capacidad aeróbica, tiempo de reacción, respuesta inmune y capacidad de mantener la homeostasis;
- mayor prevalencia de trastornos metabólicos (obesidad abdominal, hipertensión, hiperglucemia, dislipidemia);
- mayor frecuencia de situaciones de comorbilidad y polifarmacia;
- reducción relativa de la movilidad y leve deterioro cognitivo;

Además de las de orden sanitario, hay también otras peculiaridades en relación con la edad que tienen que ver con la adecuación de las condiciones de trabajo a los trabajadores mayores, tal como han venido poniéndose de manifiesto en las sucesivas encuestas europeas, como por ejemplo⁸:

⁸ Vemdramin P, Valenduc G. Occupations and ageing at work. An analysis of the findings of the fifth Euro-pean Working Conditions Survey. Working paper 2012.09. ETUI, 2012

- aunque la edad influye negativamente en la adaptación al trabajo a turnos y genera mayor frecuencia de trastornos del sueño, sólo hay una ligera disminución de la proporción de trabajadores mayores expuestos a turnicidad;
- la exposición a posturas penosas tampoco disminuye con la edad, a pesar del creciente desgaste osteomuscular que acompaña al envejecimiento;
- la experiencia derivada de la edad no suele reflejarse en una organización las tareas que favorezca una mayor capacidad de control sobre el propio trabajo por parte de los trabajadores mayores;
- a partir de los 50 años se constata una disminución comparativa del apoyo social en el trabajo, especialmente en trabajadores poco cualificados;
- la percepción de falta de perspectiva profesional aumenta con la edad de manera que los trabajadores de más de 50 años ven poco futuro para sí mismos, lo que influye negativamente en la motivación.

El nuevo escenario demográfico-laboral requeriría abordar un rediseño de las condiciones de trabajo de acuerdo con las necesidades de los trabajadores de edad avanzada, para asegurar la capacidad de trabajo, el bienestar y la productividad del personal. Por ejemplo, la disminución de la carga de trabajo físico, la introducción de pausas breves, el replanteamiento de la turnicidad o los horarios de trabajo flexibles, así como la adecuación ergonómica de las tareas a las capacidades individuales, son medidas que podrían favorecer un trabajo productivo y saludable en el colectivo de trabajadores de edad avanzada.

En términos globales, parece que la relación entre edad y bienestar laboral es curvilínea en forma de U, con unos mayores niveles de bienestar percibido en las edades jóvenes, que descienden entre los 35-50 años y vuelven a ascender en los trabajadores mayores, si bien esta segunda rama ascendente de la U podría estar sesgada por el abandono del mercado laboral de quienes han sufrido daños a la salud por unas deficientes condiciones de trabajo.

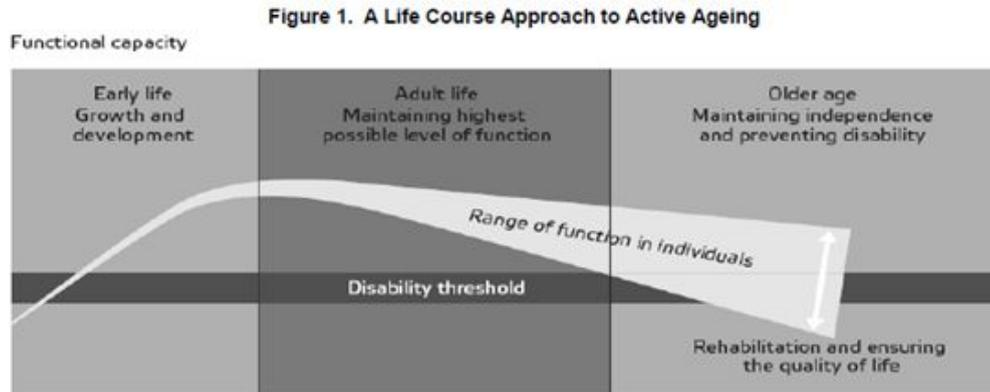
En cualquier caso, es incuestionable que el envejecimiento de la población activa plantea nuevos retos en el ámbito de la salud y seguridad, ampliando el campo tradicional de la prevención de riesgos laborales hacia una intervención más holística, en la que la promoción de la salud deberá ser considerada una necesidad más que una mera opción. En definitiva, es necesario desarrollar estrategias integrales de salud y bienestar laboral para trabajadores mayores que incluyan tanto la prevención de enfermedades relacionadas con el trabajo, como la promoción de la salud y la atención a enfermedades crónicas.

Con todo, conviene no perder de vista un enfoque positivo del envejecimiento en el trabajo, especialmente en relación con las fortalezas en habilidades y experiencia de los trabajadores mayores, así como en el desarrollo de estrategias de regulación de

la propia capacidad de trabajo para compensar pérdidas y capitalizar ganancias. En este sentido, el fomento de la integración y cohabitación mediante equipos de cooperación intergeneracionales o el favorecimiento de la transferencia de competencias a los trabajadores jóvenes por parte de los trabajadores experimentados (mentoring, acompañamiento, tutorización), son formas de funcionamiento que pueden reportar beneficios importantes tanto para las personas como para el conjunto de la organización.

Marco conceptual

Para la OMS⁹, el envejecimiento activo "es el proceso de optimizar las oportunidades de salud, participación y seguridad para mejorar la calidad de vida a medida que las personas envejecen". La optimización que se persigue en el envejecimiento activo no es un valor absoluto, sino que de lo que se trata es de mantener la mayor capacidad funcional en cada etapa de la vida de un individuo según sus posibilidades (Figura 1). El objetivo del envejecimiento activo es, por tanto, mantener a los individuos en el nivel funcional más alto posible para su edad, lo cual, para los grupos de mayor edad, significa sobre todo mantener la independencia y prevenir la discapacidad durante el mayor tiempo posible.



Source: Kalarke and Kirkhusch, 1997, reproduced in SNIPH (2007)

El envejecimiento saludable vendría a ser un componente del envejecimiento activo, que hace referencia al proceso de optimizar las oportunidades de salud física, social y mental de las personas mayores, para lo cual se deberían desarrollar políticas específicas en cuatro grandes ámbitos¹⁰:

1. Mejorar la integración de las personas mayores en la actividad económica y en la sociedad, configurando unas condiciones de trabajo atractivas que

⁹ WHO. Active Ageing: A Policy Framework. Geneva: WHO, 2002.

¹⁰ Oxley H. Policies for healthy ageing: an overview. Health Working Papers n° 42. OECD, 2009

animen a las personas a permanecer en el mercado de trabajo, potenciando las redes laborales de apoyo mutuo y promoviendo una más activa participación en actividades sociales).

2. Mejorar los estilos de vida: promover o adquirir hábitos saludables lo más tempranamente posible en cuanto a actividad física y alimentación saludable, además de evitar hábitos tóxicos (tabaco, alcohol, drogas).
3. Adaptar los sistemas de salud a las necesidades de las personas mayores: atención apropiada a enfermedades crónicas (seguimiento regular, mejora de servicios preventivos, atención a la salud mental, fomento de autocuidados).
4. Actuar sobre los factores sociales y ambientales que afectan el envejecimiento saludable: acciones en población desfavorecida con peores indicadores de salud, mejora de las condiciones de la vivienda, dotación de servicios públicos de calidad, entornos seguros y saludables, etc.

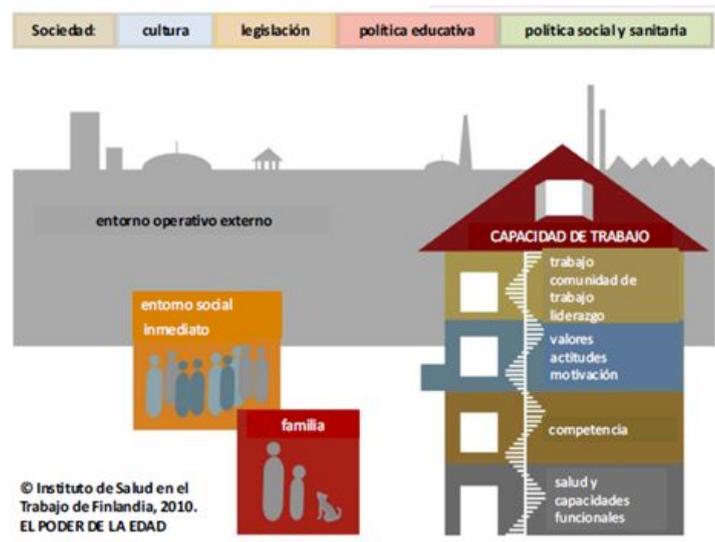
Se han propuesto cinco criterios de éxito para conseguir un envejecimiento saludable en el trabajo¹¹:

- adaptabilidad del trabajo a las condiciones de salud
- relaciones interpersonales positivas
- crecimiento profesional
- seguridad personal
- enfoque al logro de objetivos personales

El Instituto de Salud Laboral de Finlandia (FIOH) ha propuesto un modelo en forma de casa de cuatro plantas para abordar el tema de la capacidad de trabajo en trabajadores de edad avanzada¹²

¹¹ Zacher H, Rudolph CW. Successful Aging at Work and Beyond: A Review and Critical Perspective. En Pro-fili S, Sammarra A, Innocenti L . (eds) Age diversity in the workplace: an organizational perspective. Emeralds Advanced Series in Management, 2017

¹² Ilmarinen J. Promoción del envejecimiento activo en el trabajo. Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, 2012



Las tres plantas inferiores describen los recursos individuales y la cuarta planta corresponde a la vida laboral. Cuando el trabajo y los recursos individuales encajan bien, la capacidad de trabajo es buena. Las escaleras entre las plantas indican que hay interacción entre todas ellas. La interacción más fuerte se da entre la planta de «trabajo» y la de «valores y actitudes» (plantas tercera y cuarta). La tercera planta representa la percepción subjetiva de su trabajo por parte del trabajador: sus opiniones y sentimientos acerca del trabajo diario. Esta tercera planta tiene un balcón, desde donde el trabajador puede ver el entorno más cercano a su lugar de trabajo: la familia y la comunidad inmediata. Este entorno afecta, en sentido positivo o negativo, a la capacidad de trabajo: unos estilos de vida saludables refuerzan la salud y las capacidades funcionales, las redes personales y las interacciones humanas afectan a los valores, las actitudes y la motivación.

La «planta de trabajo» (cuarta planta) es la más amplia y la más cargada de la casa. Comprende el entorno de trabajo (físico, mental, social), la organización y los regímenes de trabajo, el tiempo de trabajo, la comunidad de trabajo y las tareas, así como la dirección. Aquí es donde se deben evaluar los riesgos laborales para promover la seguridad y salud en el trabajo, teniendo muy en cuenta las diferencias individuales en materia de capacidades funcionales y salud personal. Una evaluación adecuada del riesgo debe potenciar un proceso continuo y dinámico de adaptación del trabajo a las capacidades, destrezas y estado de salud de cada persona, por lo que esa misma adaptación al estado de salud y a las necesidades de los trabajadores de edad avanzada no debería representar una carga adicional, dado que la edad sólo es un aspecto más de la diversidad de la mano de obra.

Otro enfoque positivo en relación con la edad, propone la idea de "envejecimiento exitoso" que puede definirse como "envejecer con buena salud, fuerza y vitalidad"¹³. El envejecimiento exitoso se sitúa en la intersección de buena salud, alta función física y cognitiva y participación social activa. También se habla de "envejecimiento productivo" con conceptos similares pero situados en el contexto del trabajo. En muchos sentidos, los conceptos de envejecimiento exitoso y envejecimiento productivo están relacionados y son complementarios. Sin embargo, mientras que el envejecimiento exitoso se refiere al bienestar físico, mental y general en la edad avanzada, el envejecimiento productivo está más relacionado con la promoción de políticas sociales y cambios en el lugar de trabajo para los trabajadores de más edad. Prestar mayor atención al envejecimiento productivo y exitoso en el trabajo es fundamental para responder a la transición demográfica.

Gestión de la edad en el trabajo

El conjunto de medidas y mejoras relacionadas con la edad que se han de adoptar en los lugares de trabajo para mantener la salud y la productividad de los trabajadores mayores pueden agruparse bajo el concepto genérico de «gestión de la edad».

La gestión de la edad implica la consideración de «los factores relacionados con la edad en la gestión diaria, incluidas la organización del trabajo y las distintas tareas, de manera que todas las personas, independientemente de su edad, se sientan capacitadas para cumplir objetivos personales y empresariales».

Una política de gestión de la edad en el trabajo debería plantearse ocho objetivos:

1. Mayor sensibilización frente al envejecimiento
2. Adopción de actitudes justas ante el envejecimiento
3. Consideración de la gestión de la edad como una tarea y obligación fundamental de los directivos y los supervisores
4. Inclusión de la gestión de la edad en la política de recursos humanos.
5. Promoción de la capacidad de trabajo y la productividad en todas las edades
6. Aprendizaje permanente
7. Aplicación de regímenes de trabajo sensibles a las cuestiones de edad
8. Transición segura y digna a la jubilación.

El resultado de una gestión eficaz de la edad favorece el envejecimiento laboral activo y la permanencia en el trabajo de los trabajadores mayores, lo cual, según el

¹³ Schulte et al. Framework for Considering Productive Aging and Work. JOEM, 2018; 60, 5: 440-448

Bureau de Normalisation du Québec (2018), presenta una serie de ventajas tanto para la empresa como para los trabajadores¹⁴:

- 1) Ventajas para la empresa
 - a) nicho de empleo diversificado y disponible para ocupar vacantes
 - b) aprovechamiento y transmisión de la experiencia
 - c) la presencia de trabajadores de todas las edades es un atractivo para el cliente
 - d) mejora la imagen de la empresa que valora al trabajador experimentado
 - e) empresa atractiva para trabajadores experimentados
 - f) mantenimiento del empleo
 - g) entorno de trabajo movilizador e inclusivo
 - h) valorar la polivalencia, la implicación y la comunicación intergeneracional

- 2) Ventajas para el trabajador
 - a) posibilidad de entrar o retornar al mercado de trabajo
 - b) permanencia en una empresa en condiciones favorables
 - c) mejora su perspectiva de carrera profesional
 - d) actualiza sus competencias
 - e) transmite sus conocimientos a sus colegas
 - f) transición flexible, gradual y armoniosa hacia la jubilación

No obstante lo anterior, un estudio reciente¹⁵ sigue mostrando que, de las tres estrategias posibles respecto a trabajadores mayores (adaptación, desarrollo o sustitución), muchas empresas prefieren las de sustitución de los trabajadores mayores a las de promoción del envejecimiento laboral activo con bienestar laboral:

ADAPTACIÓN: medidas aplicadas en el lugar de trabajo para compensar la posible disminución de las capacidades físicas y cognitivas del proceso de envejecimiento (reducciones en las horas de trabajo, disminuciones en la carga de trabajo, evitar que los trabajadores mayores trabajen horas extras o turnos irregulares).

DESARROLLO: medidas para aumentar la capacidad productiva de los trabajadores mayores (capacitación específica, movilidad laboral interna, equipos intergeneracionales, transferencia de conocimientos) .

¹⁴ Bureau de Normalisation du Québec. Guide de bonnes pratiques pour favoriser l'embauche, le maintien et le retour en emploi des travailleurs expérimentés. BNQ 9700-811/2018

¹⁵ van Dalen HP, Henkens K, Wang M. Recharging or Retiring Older Workers? Uncovering the Age-Based Strategies of European Employers. *Gerontologist*, 2015; 55,5: 814–824

SALIDA: medidas de jubilación anticipada que permiten que los trabajadores de más edad se retiren total o parcialmente de la fuerza de trabajo, bajo la premisa que el beneficio de mantener a los trabajadores mayores en la organización ya no compensa los costes.

Buenas prácticas de la gestión de la edad en el trabajo

Una buena práctica en la gestión de la edad se define como la implantación de medidas que combaten las barreras de edad y/o promueven la diversidad de la edad¹⁶. Pueden requerir iniciativas específicas o incluirse en políticas generales de empleo o de recursos humanos que ayudan a crear entornos en los que cada individuo es capaz de alcanzar su potencial sin que su edad le suponga una desventaja.

Se trata de diseñar un conjunto de acciones encaminadas a optimizar los procesos y la organización de la producción con el fin de garantizar la salud y la capacidad de trabajo de las personas a lo largo de toda su vida laboral. Estas acciones pueden adoptar la forma de medidas preventivas (evitar la aparición de daños a la salud) o de medidas compensatorias (adaptar el trabajo al deterioro de las condiciones psicofísicas). Ejemplos de algunas acciones clave en base a la experiencia¹⁷:

- estudios sobre riesgos de salud en el lugar de trabajo;
- grupos de trabajo sobre problemas de salud;
- asesoramiento experto en salud;
- encuestas a los trabajadores;
- formación-participación de trabajadores;
- controles de salud regulares;
- capacitar a los supervisores en gestión de programas de salud;
- diseño ergonómico del lugar de trabajo;
- redistribución preventiva de tareas
- ajustes del tiempo de trabajo para la promoción de la salud;
- grupos de trabajo de edades mixtas

Un requerimiento esencial de efectividad es adoptar una perspectiva dinámica del envejecimiento a lo largo de toda la vida laboral, sin esperar al momento en que un

¹⁶ Magnavita N, Capitanelli I, Falvo R, La Mili D, Borghini A, Moscat U, Posci a A, Ricciardi W. Workplace health promotion programs in different areas of Europe. *Epidemiology Biostatistics and Public Health* - 2017, Volume 14, Number 2, Suppl

¹⁷ Naegele G, Walker A. A guide to good practice in age management. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006

trabajador se considera 'mayor'. Las influencias del envejecimiento son relevantes en todas las etapas de la vida laboral, en cuyo transcurso el individuo va cambiando sus estrategias de control del entorno como respuesta a sus condiciones personales y a sus experiencias de trabajo. En las edades jóvenes dichas estrategias son sobre todo de control primario o de adaptación *del* entorno, mientras que con la edad van virando hacia un control secundario de adaptarse *al* entorno. En cualquier caso, se sugiere que las intervenciones dirigidas a promover el envejecimiento laboral activo no deberían demorarse más allá de los 45 años.

Existen una serie de estereotipos negativos en relación con las personas mayores que constituyen importantes barreras para el desarrollo de buenas prácticas de gestión de la edad en el trabajo y que pueden comprometer la efectividad de las mismas.. Estos estereotipos generan un ambiente de desvaloración hacia las personas en razón de su edad las cuales, cual profecía autocumplida, acaban automarginándose y muestran una baja autoestima y desmotivación en el trabajo. Las situaciones de discriminación personal por cuestiones de edad tienen también consecuencias negativas para la empresa por la pérdida de experiencia en el seno de la organización y por la reducción de las posibilidades de transferencia del conocimiento acumulado hacia las generaciones más jóvenes. Identificar y utilizar las fortalezas de los trabajadores de edad avanzada es una condición previa para desarrollar iniciativas de buena práctica de gestión de la edad en el trabajo. Conviene tener en cuenta estos estereotipos y afrontarlos de manera decidida mediante iniciativas de cambio cultural, para promover actitudes justas y adecuadas en relación con los trabajadores mayores y aumentar la sensibilidad respecto a los beneficios que los trabajadores de edad pueden aportar a todas las generaciones¹⁸.

Además de lo anterior, se deben tener en cuenta los siguientes requisitos de efectividad para el desempeño de unas buenas prácticas de gestión de la edad en el trabajo¹⁹:

1. *Recursos y continuidad*: un apoyo sólido por parte de la dirección, basado en la conciencia y el compromiso, es la mejor garantía de continuidad y de disponibilidad de los recursos humanos y económicos.
2. *Enfoque holístico del bienestar laboral*: enfocarse a intervenciones globales de salud más allá de la distinción tradicional entre riesgos laborales y no-laborales e

¹⁸ Ilmarinen J. Promoción del envejecimiento activo en el trabajo. Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo, 2012

¹⁹ Naegele G, Walker A. A guide to good practice in age management. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2006

introducir la gestión de condiciones de salud crónicas y la promoción de estilos de vida saludables (ejemplo: enfoque Total Worker Health²⁰).

3. *Participación de los trabajadores:* los enfoques participativos utilizan intervenciones grupales que permiten a los trabajadores opinar sobre cómo llevar a cabo las acciones e incluyen círculos de salud, grupos de aprendizaje basados en problemas y otros.
4. *Evaluación de resultados:* basarse en el mejor conocimiento disponible (evidencias) y realizar un seguimiento para verificar las mejoras conseguidas tanto en el ámbito de la salud como de la producción.

En definitiva, una hoja de ruta para implantar buenas prácticas de gestión de la edad en el trabajo podría esquematizarse de acuerdo con la siguiente pauta²¹:

- a. demostrar el interés y compromiso de la organización
- b. sensibilizar a los directivos y supervisores
- c. capacitar al personal de gestión de RRHH
- d. diálogo sistemático con los trabajadores mayores
- e. diagnóstico de necesidades y pistas de solución
- f. seleccionar medidas de buena práctica en base a evidencias
- g. elaborar un plan de acción
- h. plan de comunicación
- i. seguimiento de la implementación
- j. valoración de efectividad

Contenidos de buena práctica

Resumimos a continuación algunos listados de ideas sobre buenas prácticas extraídas de dos propuestas recientes que proceden de ámbitos muy distintos. De un lado, la guía de buenas prácticas que acaba de publicar el BNQ que es el organismo central de normalización y certificación de Québec²² y, de otro, el acuerdo marco europeo sobre envejecimiento laboral activo y enfoque intergeneracional que firmaron los agentes sociales del ámbito UE en 2017²³.

²⁰ <https://www.cdc.gov/niosh/twh/totalhealth.html>

²¹ Bureau de Normalisation du Québec. Guide de bonnes pratiques pour favoriser l'embauche, le maintien et le retour en emploi des travailleurs expérimentés. BNQ 9700-811/2018

²² Bureau de Normalisation du Québec. Guide de bonnes pratiques pour favoriser l'embauche, le maintien et le retour en emploi des travailleurs expérimentés. BNQ 9700-811/2018

²³ European social partners' autonomous framework agreement on active ageing and an inter-generational approach. 8 march 2017

El BNQ ofrece un catálogo de ideas para avanzar en 8 objetivos con el fin de "favorecer la contratación, el mantenimiento y el retorno al trabajo de los trabajadores experimentados":

1. favorecer el equilibrio entre la vida personal y profesional
 - 1.1. flexibilidad horaria: horario variable, horario intensivo, horario recuperable
 - 1.2. reducción del tiempo de trabajo: tiempo parcial, trabajo estacional, contratos de sustitución parcial
 - 1.3. flexibilidad del espacio de trabajo: teletrabajo, oficina satélite, trabajo nómada
 - 1.4. permisos por motivos personales: permiso sin sueldo, permisos móviles, permisos autofinanciados (un trabajador se financia el permiso durante un tiempo, cobrando menos)

2. favorecer el desarrollo de competencias
 - 2.1. ofrecer ocasiones o estancias de formación
 - 2.2. plan personal de necesidades de nuevos conocimientos
 - 2.3. animar a seguir cursos de formación ocupacional de libre elección
 - 2.4. ofrecer formación de actualización y renovación de conocimientos
 - 2.5. formación ergonómica postural
 - 2.6. animar a los trabajadores experimentados al reconocimiento académico-profesional de sus competencias y conocimientos
 - 2.7. adaptar la formación a las pautas aprendizaje de los trabajadores mayores

3. favorecer el reconocimiento y la valoración de la contribución de la experiencia
 - 3.1. retroacción informal de manera regular del trabajo realizado
 - 3.2. poner en relieve (verbalmente, por escrito o correo personalizado) la contribución del trabajador experimentado a los éxitos de la organización
 - 3.3. favorecer el diálogo entre trabajadores experimentados y dirección
 - 3.4. fijar objetivos realizables de acuerdo con las capacidades y hacer seguimiento
 - 3.5. mecanismos de reconocimiento social (p.e 25 años de servicio)
 - 3.6. mecanismos de reconocimiento transversal (dar la palabra en determinados temas a trabajadores experimentados en las reuniones de equipo)

4. permitir una integración y cohabitación intergeneracionales

- 4.1. gestión de equipos sobre la base de la cooperación y no de la rivalidad (p.e. objetivos de grupo y no individuales)
- 4.2. favorecer el diálogo entre los trabajadores
- 4.3. implantar condiciones favorables a la interacción entre generaciones (mentoring)
- 4.4. canalizar eventuales conflictos intergeneracionales hacia el intercambio de puntos de vista y el reconocimiento del otro

5. permitir intercambios de rol y de tareas
 - 5.1. adaptar tareas a las condiciones psicofísicas
 - 5.2. ofrecer distintas posibilidades de ocupación
 - 5.3. proponer nuevos retos: rol de formador, jefe de equipo, control de calidad
 - 5.4. ofrecer la posibilidad de compartir responsabilidades entre dos trabajadores
 - 5.5. dar oportunidad de formar parte de un grupo de trabajo o de participar en proyectos singulares
 - 5.6. hacer participar al trabajador experimentado en la selección y formación de su relevo
 - 5.7. consultar las decisiones con los trabajadores experimentados

6. favorecer la transferencia de competencias
 - 6.1. fomentar la documentación de los conocimientos de los trabajadores experimentados
 - 6.2. crear ocasiones para la transferencia de conocimientos
 - 6.3. primas a los trabajadores experimentados que forman a sus colegas
 - 6.4. favorecer el mentoring, el acompañamiento y la tutorización
 - 6.5. favorecer el trabajo en equipos intergeneracionales

7. mejorar las condiciones de trabajo
 - 7.1. entorno general de trabajo: ergonomía, ventilación, microclima, iluminación, ruido...
 - 7.2. puesto de trabajo: adaptación a las necesidades y capacidades cambiantes
 - 7.3. herramientas de trabajo

8. programas de ayuda y acompañamiento: apoyo psicológico y de orientación profesional

Por su parte, la Confederación Europea de Sindicatos y las organizaciones empresariales a nivel de la Unión Europea, firmaron un acuerdo marco en 2017, uno de cuyos objetivos era el de proporcionar a los empleadores, a los trabajadores y a

sus representantes enfoques y medidas prácticas para promover y gestionar el envejecimiento activo de manera efectiva e innovadora. En este sentido, figuran en el acuerdo las siguientes ideas:

1) SALUD Y SEGURIDAD

- a) ajuste de los procesos de trabajo y lugares de trabajo;
- b) re-distribución/asignación de tareas;
- c) estrategias de prevención eficaces y evaluación de riesgos con enfoque de edad;
- d) promoción voluntaria de la salud, incluidas acciones de sensibilización;
- e) prevención de riesgos laborales que tengan en cuenta la salud física y psicológica de los trabajadores.

2) GESTIÓN DE COMPETENCIAS

- a) sensibilización sobre las necesidades de capacitación en una perspectiva de edad;
- b) capacitación en todas las edades para mantener y desarrollar el conocimiento y la competencia necesarios a lo largo de toda la carrera profesional;
- c) facilitar y apoyar el desarrollo profesional y la movilidad personal;
- d) motivar y potenciar la capacitación para garantizar habilidades digitales actualizadas;
- e) identificar las competencias formales e informales que los trabajadores han adquirido en el curso de su vida laboral.

3) ORGANIZACIÓN PARA UNA VIDA LABORAL SALUDABLE

- a) arreglos de tiempo de trabajo;
- b) adaptación de la asignación de tareas entre los trabajadores;
- c) capacitar a los gerentes en cuestiones relacionadas con la edad;
- d) combatir los estereotipos relacionados con la edad;
- e) medidas de transición hacia el final de la vida laboral.

4) ENFOQUE INTER-GENERACIONAL

- a) distribuir tareas de acuerdo al binomio habilidades / conocimiento;
- b) programas de tutoría para introducir a los trabajadores más jóvenes en el trabajo;
- c) programas bidireccional de transferencia de conocimiento/habilidades entre generaciones;
- d) creación de bancos de conocimiento para capturar y transmitir conocimientos específicos y profesionales acumulados internamente;

- e) concienciación sobre la importancia de tener un enfoque positivo hacia la edad y promover la diversidad y el equilibrio de edades dentro de los equipos.

Apoyo institucional a las buenas prácticas

Una forma de apoyo institucional a las buenas prácticas son las subvenciones e incentivos fiscales. En los Países Bajos, por ejemplo, se otorga una subvención temporal para poner en marcha los programas de empleabilidad sostenible. Entre 2004 y 2010, el gobierno holandés dio 21 millones de euros en subsidios a las empresas para mejorar las condiciones de empleo de los trabajadores de más edad: 444 proyectos diseñados para "Estimular la vida laboral de los empleados mayores" recibieron apoyo financiero. La mayoría de las empresas que habían implementado proyectos han continuado con estas acciones después de que sus subsidios habían terminado. En la mayoría de los casos, los proyectos han aumentado la conciencia sobre las políticas de envejecimiento y han eliminado algunas de las barreras que impiden el empleo de trabajadores de más edad. Además, entre 2004 y 2007, el Ministerio de Asuntos Sociales y Empleo creó el grupo de acción 'Grey Works' con el objetivo de difundir información y mejores prácticas para los trabajadores de edad, estimular el empleo productivo de los trabajadores de más edad y también establecer diálogos y acuerdos con los interlocutores sociales. Los Países Bajos también han producido una serie de herramientas disponibles en línea para mejorar la salud de los trabajadores de más edad.

Favorecer la cooperación y el diálogo social sobre la cuestión del envejecimiento de la población es también una forma de apoyo a las buenas prácticas. En Alemania, los cambios demográficos han despertado un mayor interés y han dado lugar a ejemplos de convenios colectivos específicamente relacionados con estos problemas. La Nueva Iniciativa de Calidad de Trabajo (Initiative Neue Qualität der Arbeit, INQA), lanzada en 2002 por el BMAS, los estados regionales, las instituciones de seguro social y los interlocutores sociales, constituye una plataforma independiente para un intercambio constructivo de información e ideas sobre prácticas comerciales. INQA financia redes, publicaciones y bases de datos sobre buenas prácticas, así como algunas actividades relacionadas con los trabajadores de más edad. Un ejemplo importante es The Demographic Network, una red sin ánimo de lucro de más de 350 empresas con alrededor de dos millones de empleados, cuyo objetivo es difundir una política de recursos humanos no discriminatoria y neutral en cuanto a edad, salud holística promoción y transferencia de conocimiento entre generaciones. INQA también promueve la WAI-Network

(WAI-Netzwerk), una asociación de empresas y usuarios del Work-Ability-Index (WAI), para controlar y mejorar la capacidad de trabajo en el envejecimiento de la fuerza de trabajo.

Desarrollar programas específicos en relación con el envejecimiento laboral en el marco de las estrategias nacionales o regionales de salud y seguridad, supone un apoyo institucional a las buenas prácticas. En 2007, el gobierno federal alemán aprueba la Estrategia Conjunta de Seguridad y Salud en el Trabajo cuyo objetivo es promover la seguridad y la salud de los trabajadores de todas las edades mediante la introducción de actividades de promoción de la salud en el lugar de trabajo y en 2012 se lanza el programa "Cada edad cuenta" que busca promover la salud en el lugar de trabajo dando importancia a la capacitación de por vida y a la creación de condiciones para una vida laboral más larga, promoviendo una cultura positiva de envejecimiento laboral activo. Por su parte, la República Checa ha introducido el Programa de Apoyo al Envejecimiento Positivo (2013-2017) que hace hincapié en la necesidad de desarrollar condiciones de trabajo flexibles para los trabajadores de más edad y promueve la adopción de un "enfoque a lo largo de la vida" que se centra en la persona en todas las diferentes etapas de la vida, otorgando premios a las empresas que introducen mejoras para las personas mayores.²⁴

Dar apoyo y asesoramiento técnicos a las empresas para la implantación de buenas prácticas representa una de las formas de apoyo institucional más operativas. Un ejemplo relevante de implantación de políticas de bienestar laboral para trabajadores mayores es el experimento francés PRÉV'UP²⁵ desarrollado entre 2014-2017 promovido por diversas instituciones (CNAM, CNAV, ANACT) consistente en un acompañamiento durante 2 años a 20 empresas para ayudarles a implantar planes de prevención del desgaste profesional mediante un proceso en cinco fases:

- prediagnóstico: estudio de datos demográficos para identificar la población diana
- diagnóstico: cuestionarios + observación + discusión con los agentes (agentes en situación de restricción / agentes de 50 años y más / jóvenes recién llegados)
- análisis: pistas de prevención discutidas con los servicios
- plan de acción: puesta en marcha de medidas
- balance: evaluación, reexamen de las cifras, nuevos diagnósticos

²⁴ Magnavita N, Capitanelli I, Falvo R, La Mili D, Borghini A, Moscat U, Posci A, Ricciardi W. Workplace health promotion programs in different areas of Europe. *Epidemiology Biostatistics and Public Health* - 2017, Volume 14, Number 2, Suppl 1

²⁵ Travail&Sécurité 79, 2018

Entienden por desgaste profesional la alteración de la salud en el trabajo que se traduce en un proceso de aceleración del envejecimiento y que compromete la empleabilidad y promueven su prevención a partir de 4 principios:

1. Accionar a la vez dos palancas complementarias: salud laboral + carrera profesional (PRL+RRHH)
2. Poner en marcha nuevas acciones y organizarse para ello
3. Actuar lo más arriba posible del proceso de desgaste mediante acciones individuales de urgencia pero sobre todo con acciones colectivas
4. Promover la cooperación a todos los niveles de la empresa: PRL, RRHH, gestión productiva, gestión del cambio, diálogo social, planeamiento estratégico, etc.

En el marco de este proyecto, ANACT propone a las empresas el siguiente recorrido:

1. Preparación: crear un grupo de trabajo, implicar a los representantes de los trabajadores, pilotar el proceso
2. Análisis de situación: cruzar datos de RRHH-salud-producción; identificar situaciones problemáticas; analizar las prácticas de empresa; proponer cambios
3. Elaborar un plan de acción
4. Seguimiento y evaluación

Para ello ha elaborado una guía de acción²⁶ que se estructura en 4 partes:

1. Acciones para prevenir el desgaste: retorno al trabajo tras una incapacidad temporal, mantenimiento del empleo, sostenibilidad de las actividades, atención a colectivos en riesgo de desgaste, anticipación y prevención.
 - 1.1. acciones caso por caso
 - 1.2. acciones por tareas o ámbitos de trabajo
 - 1.3. acciones por grupos de población
 - 1.4. acciones colectivas para todos
2. Cómo organizarse: niveles de implicación, modos de funcionamiento, proyectos de cambio, pilotaje.
 - 2.1. prácticas PRL y RRHH
 - 2.2. procesos de cambio
 - 2.3. prácticas de gestión
 - 2.4. decisiones estratégicas
 - 2.5. diálogo social

²⁶ ANACT. Prévenir l'Usure Professionnelle: Guide pour l'Action. 1914

3. Diseñar un plan de acción: identificar y compartir los elementos constantes en el proceso de desgaste, jerarquizar las acciones consideradas pertinentes, planificar y hacer seguimiento
 - 3.1. sintetizar y compartir el análisis de situación
 - 3.2. estructurar el plan de acción
 - 3.3. operacionalizar el plan de acción

4. Cómo situarse y progresar: avanzar desde las medidas correctivas puntuales hacia las medidas proactivas de anticipación (construir trayectorias profesionales sostenibles y provechosas para todos)

Ejemplos de buena práctica por ámbitos de intervención

1. **selección de personal:** rechazo a una edad límite, contratación por entrevista de personas especialmente entrenadas, aprovechar los programas de apoyo público (subsidios salariales), campañas publicitarias dirigidas específicamente a desempleados mayores, solicitantes en riesgo o retirados anticipadamente

Apoyo a la contratación de trabajadores mayores mediante la cooperación y la sensibilización (BE) UNIZO, la Federación Belga de Empresas por Cuenta Propia y Pequeñas y Medianas empresas, trabaja en asociación con el Servicio Público de Empleo flamenco (VDAB) y otros actores para facilitar la contratación de los trabajadores de mayor edad en las PYME. Además, UNIZO ofrece un servicio gratuito para las PYMES sobre la contratación de trabajadores de más edad, la creación de planes de diversidad y la sensibilización (ICF-GHK 2012).

2. **capacitación corporativa:** sistemas motivacionales y de evaluación hechos a la medida para trabajadores mayores, establecer canales de conocimiento y transmisión de know-how de trabajadores mayores a jóvenes.

Mejora de la prestación de servicios a través del aprendizaje intergeneracional. El Programa de Innovación establecido en la ciudad de Aarhus (DK) reunió a personas de diferentes disciplinas y diferentes grupos de edad para imaginar nuevas formas de prestación de servicios. Durante varios días grupos de edad mixtos se reúnen para discutir, desarrollar, seleccionar, implementar y evaluar nuevas ideas. El método consideró formas innovadoras de brindar servicios sociales, pero puede aplicarse a cualquier tema de entrega de negocios o servicios. Además, la ciudad de Aarhus ha desarrollado un programa de tutoría intergeneracional. Los mentores y aprendices seleccionados trabajan juntos de

manera intensiva durante un período de 6 días y luego continúan cooperando de manera más informal. El programa se usa para transferir conocimiento, habilidades y valores en un proceso bidireccional. Ha tenido éxito en ayudar a impulsar la progresión profesional, aumentar la satisfacción laboral y reducir la ausencia por enfermedad (ICF-GHK 2012).

3. **trabajo flexible:** ajustar los horarios de turnos, medidas especiales para reducir las horas de trabajo diarias o semanales, jubilación parcial, modelos específicos de provisión de empleos, no horas extras para los trabajadores mayores; las medidas flexibles permiten optimizar los recursos corporativos, utilizando el capital humano acumulado por los trabajadores de más edad sin abusar de ellos.

Adaptación de los lugares de trabajo. Škoda (CZ) garantiza la adaptación del puesto o el traslado a otro trabajo en la empresa a todos los trabajadores que han estado en la empresa durante más de 30 años, si ya no pueden realizar su trabajo por restricciones de salud. Para un cierto número de personas, se encuentran disponibles los denominados "lugares de trabajo protegidos" que ofrecen un entorno de trabajo ajustado para satisfacer sus necesidades. Otras medidas incluyen una estancia curativa o de reacondicionamiento de 14 días en programas de rehabilitación seleccionados y preventivos, a fin de reducir los riesgos de absentismo y garantizar que las personas mayores mantengan un buen nivel de salud (ICF-GHK 2012).

4. **protección de la salud:** estudio de los riesgos de salud específicos del lugar de trabajo, encuestas y la educación para la salud, control periódico de la salud de los trabajadores y redespliegue preventivo.

Actualización regular de habilidades. Las revisiones anuales de desarrollo personal son parte de la práctica regular en Kräuterhaus Sonnentor, una PYME austriaca que proporciona productos agrícolas orgánicos para el mercado nacional e internacional. El contacto regular entre la gerencia y los empleados para evaluar las aspiraciones personales y los requisitos de habilidades garantiza que las personas puedan considerar regularmente sus requisitos de capacitación, así como sus aspiraciones de carrera. También le permite al empleador estar preparado y garantizar la transferencia de conocimiento antes de la jubilación de cualquier miembro valioso del personal (ICF-GHK 2012).

Promoción de la salud como estrategia para mejorar la productividad. Además de ofrecer evaluaciones periódicas de salud y seguridad según lo exige la regulación, ESB, una empresa irlandesa, proporciona medidas preventivas y de

promoción de la salud, para abordar las causas clave de las bajas por enfermedad (gripe, dolor de espalda, enfermedad cardíaca y estrés). Todos los empleados (y sus familias) pueden acceder a la vacunación anual de influenza, evaluaciones de salud cardíaca y exámenes preventivos de detección de cáncer intestinal. La compañía ofrece además cursos de capacitación y ofertas de acondicionamiento físico, con acceso subvencionado a gimnasio y actividades y equipos deportivos internos (ICF-GHK 2012).

5. **redespliegue:** asegurar que los trabajadores mayores tengan perfiles de trabajo y tareas que cumplan con los requisitos de la empresa y del individuo (promoción de la salud y el bienestar y prevención de la salida temprana del mercado laboral); ejemplos: reducir las cargas de trabajo, minimizar los efectos de tareas laborales estresantes, monótonas o repetitivas, mejorar la seguridad laboral y brindar oportunidades para el desarrollo de habilidades.

Ford-Werke (DE) es la sede europea de Ford, el fabricante de automóviles. La compañía ha iniciado el proyecto FILM, un plan que tiene como objetivo reintegrar a unos 500 trabajadores mayores con diversas desventajas en empleos productivos. Dos elementos centrales de este proyecto son el equipo de integración y el software utilizado en el proyecto. Gracias al proyecto FILM, los empleados han sido transferidos con éxito de puestos protegidos a roles que agregan valor a la empresa.

Afvalverwerking Rijnmond (NL) Como parte de su estrategia, esta empresa de eliminación de residuos permite a los trabajadores mayores obtener la experiencia necesaria para pasar el trabajo por turnos al trabajo diurno con la nueva función de operador técnico. Se ha creado una función adicional entre el operador del proceso y los niveles del administrador del sitio: el principal del operador. Este nuevo rol facilita que los trabajadores pasen del operador al nivel principal. Implícito en esta carrera profesional es una perspectiva de curso de vida, porque se centra en el desarrollo de la experiencia de los empleados (Naegele y Walker 2000).

6. **reenganche o pase a la jubilación:** las principales herramientas potenciales incluyen medidas preparatorias graduales para la jubilación a nivel corporativo, servicios de asesoramiento disponibles para los antiguos empleados, asistencia para encontrar un nuevo trabajo, oportunidades para que los jubilados mantengan contacto con colegas, formas flexibles de jubilación y transición a la jubilación

First Group's Flexible Pension Options (UK) es un operador de transporte británico que emplea a más de 23,000 personas. El esquema de Opciones de Pensión Flexible de la compañía permite a los empleados de entre 55 y 75 años, que pueden recibir su pensión, trabajar de manera flexible y usar sus ingresos de pensión para complementar su pago reducido. El plan se introdujo para ayudar a retener a los empleados de más edad (alrededor del 40% de los empleados tienen 50 años o más) y también para eliminar el impacto de 'acantilado' de la jubilación. También atrae personal de otras compañías. Un sitio web permite a los miembros modelar sus beneficios según sus tasas de acumulación existentes o revisadas, a su elección de la edad de jubilación. También pueden modelar el impacto de tomar una suma a tanto alzado libre de impuestos sobre sus ingresos anuales de pensiones (DWP 2011).

Ejemplos de buena práctica por países

USA

- entrenamiento por ordenador de seguridad respiratoria en una planta electrónica; buenos resultados en los participantes más mayores
- 14 enfermeras >49a en un centro médico académico: sesiones de Tai-Chi 1/sem 10' cada día durante 15 semanas; mejora en productividad (3%); mejora significativa en las funciones físicas
- 440 trabajadores PYMEs reciben un programa de bienestar y screening con premios e incentivos a los participantes; buenos resultados en trabajadores mayores respecto a tensión arterial y control del peso
- 423 participantes 40+a en staff de Universidad: coaching personal en un subgrupo de 150 sobre hábitos de salud; mejoran consumo de frutas y verduras, actividad física; grupo control sólo asesoramiento vía web, mejoran circunferencia abdominal
- trabajadores 50-68a compañía tecnológica: programa multimedia en web (HealthyPast50) sobre temas de promoción de salud; mejora en hábitos alimentarios y ejercicio físico moderado

AUSTRALIA

- enfermeras mayores (40-70 años) actúan como mentoras de personas jóvenes (15); estímulo profesional para las mentoras y beneficios para los mentados; buenos resultados en actividad física y estado de salud

ALEMANIA

- entrenamiento en salud (20 días) para conductores >45; buenos resultados en los subgrupos más mayores

AUSTRIA

- asesoramiento de fisioterapia en trabajadores de oficinas para promover el hábito de caminar; resultados positivos significativos

FINLANDIA

- mujeres ocupadas en situación de menopausia (44-62 a): 6 meses de ejercicios anaeróbicos 4 veces/semana 50'/sesión, con incremento progresivo de intensidad; se comprueba una reducción de la tensión laboral
- blue-collar 55+a en industria alimentaria: programa de adaptación de tareas (diversificación, educación, rehabilitación); aumenta el riesgo de bajas de corta duración y se reduce en las de larga duración
- trabajadores de mantenimiento en industria aeronáutica: implantación de un sistema de rotación muy rápido entre los trabajadores jóvenes (24-44 años) y mayores (45-61 años); efectos positivos en el sueño, vigilancia y bienestar, especialmente en los trabajadores a turnos más mayores

HOLANDA

- enfermeras y personal administrativo: programa 'Staying healthy at work' basado en la resolución de problemas basada en la cooperación y el aprendizaje; mejora de la actitud en el trabajo, la autoeficacia y la habilidad de discreción
- 116 empleados de más de 50a en riesgo de jubilación anticipada: diseño de un plan compartido entre los trabajadores y sus supervisores con intervención de la dirección y, en caso necesario, con asesoramiento médico o psicológico; mejoras en cuanto al burnout, no en jubilación anticipada
- trabajadores >45 en 2 hospitales: durante 6 meses el grupo Vital@Work recibe un programa de ejercicios de vitalidad, visitas de Coach en vitalidad personal i fruta libre; sin efectos observables en engagement, productividad o absentismo; tampoco se valoró como rentable; buenos resultados en actividad deportiva y consumo de fruta; buenos resultados en vitalidad pero sólo para los practicantes de yoga

SUECIA

- intervención en dos plantas de papel con un programa de entrenamiento y rehabilitación vocacional; reducen las bajas de corta duración en trabajadores mayores

TAIWAN

- 150 trabajadores PYME 55+a: Fase I (4 sem) organización de grupos de acción, planificación individualizada de cambios de conducta y actualización del

conocimiento de salud de los trabajadores; Fase II (seguimiento 20 sem) enfatizó la realización de las mejoras de estilo de vida planificadas para reducir el riesgo de trastornos metabólicos; efecto positivo en la circunferencia de la cintura, el peso corporal, el IMC, la actividad física, los triglicéridos y la HDLC.; no mejoras en presión arterial, ni lípidos séricos, consumo de vegetales, uso del tiempo o duración del sueño

Ejemplos de buena práctica en empresas

Ruoka-Saarioinen Oy., Finland. Iniciativas para extender la vida laboral de los empleados mayores de 55 años en una planta de procesado de alimentos: encuestas periódicas sobre el ambiente de trabajo, exámenes de salud personales y facilidades para el ejercicio físico y un estilo de vida más saludable. Procedimientos de ergonomía participativa para recomendar mejoras ergonómicas e implementar cambios en el contenido del trabajo.

Ovako Koverhar and Ovako Dalsbruk, Finland. En las plantas de productos de acero, se han implementado una serie de medidas para mantener la salud de los empleados mayores: análisis de trabajo; mejoras ergonómicas; redistribuciones de tareas; talleres sobre envejecimiento; cursos de rehabilitación de 5 días en el spa para los empleados en su 54, 59 y 63 cumpleaños; exámenes de salud personales; jubilación parcial.

Oil company, United Kingdom. Para retener a los trabajadores mayores, esta empresa ofrece evaluaciones de salud en el lugar de trabajo que tienen como objetivo resolver problemas comunes, como el dolor de espalda. También hay un médico disponible en el lugar de trabajo para revisar los problemas de salud de los empleados. Además, la compañía ofrece exámenes médicos anuales para empleados de 50 años o más.

Sozial-Holding der Stadt Mönchengladbach GmbH, Germany. Esta empresa coordina los servicios de atención comunitaria para personas mayores. Tiene un programa integral de salud de la organización que incluye una encuesta a todos los empleados, a partir de cuyos resultados, un comité de salud (gerencia, comité de empresa y otros actores clave) desarrolla una serie de medidas: grupos de trabajo sobre salud; cursos de entrenamiento en manejo de personas con movilidad reducida; entrenamiento en el manejo de residentes desorientados...

Gering Hout en Beton, the Netherland. Gering es una PYME en el sector de la construcción. Ha implementado políticas de recursos humanos con enfoque de edad

en las que las diferentes capacidades de los trabajadores se tienen en cuenta para la planificación diaria de las tareas. A los trabajadores mayores y más experimentados se les asignan tareas más complejas, mientras que las más exigentes físicamente se asignan a los más jóvenes y menos experimentados.

Efectividad de los programas de promoción de la salud de trabajadores mayores

En general, los programas de promoción de la salud en el trabajo están en auge en los EE. UU. mientras que en Europa son más limitados, salvo en algunas excepciones principalmente en los países nórdicos. Las razones de esta divergencia hay que buscarlas en el hecho de que, a diferencia de lo que ocurre en EE.UU., en muchos países europeos el Servicio Nacional de Salud asume el coste de las bajas por enfermedad, por lo que las empresas no sienten la necesidad de implicarse en la gestión de la salud de sus trabajadores. Además, en la UE predomina un enfoque 'laboralístico' de la salud y la seguridad según el cual la prevención solo se aplica a aspectos relacionados con el trabajo, mientras que la protección y promoción general de la salud corresponden administrativamente al ámbito sanitario estricto por lo que no se incluyen en el marco que se considera propio de la salud laboral²⁷. Por otra parte, el envejecimiento laboral es un fenómeno relativamente reciente en los países europeos, por lo que no ha habido tiempo suficiente para implementar programas de promoción de la salud en el trabajo dirigidos a los trabajadores mayores de 55 años.

En 2016 se publica la primera revisión sistemática específicamente dedicada a investigar y evaluar el nivel de calidad de los estudios sobre programas de promoción de la salud en el trabajo para trabajadores mayores (2010-2015)²⁸. La revisión muestra que, aunque este tema es de gran importancia, sólo hay unos pocos estudios que evalúan estas acciones y la mayoría de ellos se basan en muestras pequeñas durante un tiempo limitado, con métodos insatisfactorios y escasa evidencia de efectividad especialmente a largo plazo. Los programas analizados presentaban una gran variación de enfoques y contenidos, siendo las intervenciones más comunes las de entrenamiento para la actividad física, como ejercicios aeróbicos, los cursos de yoga o Tai Chi, los programas de caminata, etc.

²⁷ Magnavita N. Obstacles and Future Prospects: Considerations on Health Promotion Activities for Older Workers in Europe Int. J. Environ. Res. Public Health 2018, 15, 1096

²⁸ Poscia A, Moscato U, Milia DI, Milovanovic S, Stojanovic J, Jhini AB, Collamati A, Ricciardi W, Magnavita N. Workplace health promotion for older workers: a systematic literature review. BMC Health Services Research 2016, 16(Suppl 5):329

Por nuestra parte, hemos ampliado la búsqueda bibliográfica de Poscia (2016) a los años 2016-2017 siguiendo sus mismas pautas de palabras clave con muy escasos resultados, ya que de las 877 referencias obtenidas en primera instancia, solamente 4 se han considerado relevantes tras la lectura de los correspondientes abstracts y no han añadido nueva información de interés.

En general, por tanto, la evidencia actualmente disponible no respalda inequívocamente la efectividad de las intervenciones de promoción de la salud en el trabajo orientadas a trabajadores mayores en cuanto a su impacto para reducir las ausencias por enfermedad, el presentismo o la intención de retirarse del mercado de trabajo en esta población. Además, tampoco hay pruebas suficientes de que dichos programas puedan aumentar la capacidad de trabajo de los trabajadores mayores. Sin embargo, existe evidencia moderada de que la intervención activa en el lugar de trabajo puede tener impactos positivos sobre el síndrome metabólico (reduce la circunferencia de la cintura, el peso corporal, el IMC y otros componentes) y evidencia limitada de que las iniciativas de promoción de la salud basadas en la web pueden ser útiles para cambiar la conducta del trabajador.

Los autores de la revisión que comentamos concluyen que se puede mejorar la salud de los trabajadores mayores con intervenciones activas en el lugar de trabajo, pero se debe considerar cuidadosamente el contenido, la calidad y la relación coste-efectividad de este tipo de intervenciones.

Desde otro punto de vista, se advierte de las limitaciones en cuanto a efectividad de los enfoques patogénicos tradicionales de promoción de la salud, basados en la presencia/ausencia de daños y en los comportamientos individuales, frente a los nuevos enfoques salutogénicos orientados a la salud positiva y al empoderamiento de las personas en relación con la calidad de su propia vida y el control de su entorno²⁹.

Experiencias relevantes en materia de promoción del bienestar laboral para trabajadores mayores: Países Europeos

La Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo publicó en 2016 el informe "Safer and healthier work at any age. Country inventories" en el que se recogen sendos informes de 30 países europeos que presentan una amplia variedad de experiencias sobre promoción del bienestar laboral para trabajadores mayores.

²⁹ Magnavita N. Obstacles and Future Prospects: Considerations on Health Promotion Activities for Older Workers in Europe Int. J. Environ. Res. Public Health 2018, 15, 1096

Teniendo en cuenta nuestros propios criterios de relevancia y también siguiendo los criterios propuestos por otros autores³⁰, hemos seleccionado 9 países europeos cuyas aportaciones nos han parecido especialmente pertinentes a los objetivos del presente informe.

Del análisis de las experiencias en estos países (Alemania, Bélgica, Holanda, Dinamarca, Finlandia, Francia, Noruega, Reino Unido y República Checa), se pueden definir como líneas estratégicas esenciales para el desarrollo de buenas prácticas las siguientes:

1. estrategias de conocimiento
 - 1.1. estudios descriptivos de situación
 - 1.2. base de evidencias frente a estereotipos
 - 1.3. diseño de herramientas de autoevaluación, diagnóstico y gestión
 - 1.4. guías de buenas prácticas

2. estrategias de transferencia del conocimiento
 - 2.1. campañas y acciones de sensibilización
 - 2.2. actividades de formación
 - 2.3. actividades de intercambio: foros y redes
 - 2.4. información y comunicación de contrapeso a los estereotipos

3. estrategias de apoyo a la acción
 - 3.1. subvenciones, premios y reconocimiento
 - 3.2. centros de asesoramiento técnico
 - 3.3. intercambio cooperativo de experiencias
 - 3.4. grupos de trabajo tripartitos, convenios colectivos y acuerdos de empresa

4. estrategias de intervención
 - 4.1. políticas integradas de bienestar a lo largo de la vida laboral
 - 4.2. estrategias intergeneracionales
 - 4.3. prevención del desgaste laboral
 - 4.4. programas de transición a la jubilación

Resumen de experiencias por países³¹

ALEMANIA

³⁰ Magnavita N, Capitanelli I, Falvo R, La Mili D, Borghini A, Moscat U, Posci a A, Ricciardi W. Workplace health promotion programs in different areas of Europe. Epidemiology Biostatistics and Public Health - 2017, Volume 14, Number 2, Suppl1

³¹ En anexo se ofrecen los casos detallados

El Gobierno Federal, en colaboración con las Mutuas alemanas y los agentes sociales, ha puesto en marcha un conjunto de iniciativas para promover un envejecimiento productivo de calidad, entre ellas las de crear redes de trabajo e intercambio de ideas e informaciones, definir 10 reglas de oro, crear guías de buenas prácticas y herramientas de autoevaluación, promover conferencias sobre el cambio demográfico, etc. En la misma línea se ha creado el foro Perspektive 50Plus para desarrollar, discutir y verificar métodos que favorezcan el empleo de los trabajadores mayores, financiando las ideas más innovadoras.

Algunos gobiernos regionales, como el de North Rhine-Westphalia, en colaboración con los agentes sociales, proporciona una herramienta de gestión para analizar las necesidades de adaptación en relación con la edad y promover las correspondientes acciones. Existe un centro de asesoramiento y formación al respecto (Demografie Aktiv) que puede proveer apoyo financiero. A quienes completan el proceso se les hace un reconocimiento institucional.

Por parte de los agentes sociales, algunos convenios colectivos prevén acciones específicas para trabajadores mayores, como formación, acondicionamiento de turnos de trabajo, reducción horaria con una reducción menor de sueldo o programas de promoción de la salud. También por iniciativa sindical, se han llevado a cabo estudios regionales de análisis demográfico y talleres sobre envejecimiento.

Algunas Mutuas desarrollan metodologías, guías y herramientas, además de ofrecer asesoramiento técnico para implementar programas de trabajo saludable y promoción de la salud para trabajadores mayores, publican revisiones de evidencia sobre salud y bienestar laboral y promueven redes de intercambio de información. Otras ofrecen un estudio a las medianas empresas para evaluar las condiciones de salud de sus trabajadores, incluyendo factores psicosociales y edad, y organizan talleres para discutir los resultados y cómo manejarlos.

Institutos tecnológicos sectoriales desarrollan herramientas, conceptos y modelos para mejorar la capacidad innovadora de las PYME teniendo en cuenta el cambio demográfico.

BÉLGICA

A escala nacional, el Gobierno ha creado el Fondo de Experiencia Profesional cuyo objetivo es incrementar el empleo de trabajadores de más de 55 años. Este Fondo gestiona subvenciones a empresas para mejorar la calidad del trabajo de sus trabajadores de más de 45 años, promoviendo que las empresas hagan un diagnóstico y desarrollen su proyecto de adaptación. Todos los años las solicitudes sobrepasan el presupuesto disponible.

Se realizan campañas de mentalización para afrontar los prejuicios relacionados con la edad en el trabajo (anuncios en TV, periódicos, web). También se promueven investigaciones para identificar y encarar los estereotipos y se confeccionan catálogos de herramientas y bases bibliográficas para mejorar el conocimiento de las potencialidades de los trabajadores mayores. El Centro para la Igualdad de Oportunidades ha creado una herramienta que permite a los empresarios verificar si sus anuncios de trabajo se ajustan al criterio de no discriminación por edad.

El Servicio Público Federal de Empleo en colaboración con algunas universidades ha elaborado una "Guía para la Gestión de la Edad en las Empresas" con la intención de elevar el nivel de concienciación de las empresas para gestionar la edad y ofrecer posibles medidas a aplicar, así como para identificar las posibles barreras comunes a través de la experiencia de 45 empresas belgas de diferentes tamaños y sectores. En 2009 se publica la "Guía Práctica: de la política para TM 55+ a la política integrada de edad", editado por ICHEC Enterprises y la Business and Society Belgium, donde se profundiza en las políticas de RRHH sostenibles y creativas, incluyendo las condiciones de trabajo, el bienestar laboral o el equilibrio entre la vida personal y laboral.

Se promueven estrategias intergeneracionales a distintos niveles, desde convenios colectivos que flexibilizan el trabajo a turnos en función de la edad a sistemas de crédito de tiempo, como el que promueve la Agencia Nacional de Empleo, que permiten reducciones de jornada con pensión compensatoria para determinados colectivos.

HOLANDA

El Ministerio de Empleo y Asuntos Sociales promueve políticas especialmente dirigidas a crear conciencia, estimular y apoyar a las organizaciones que quieran implementar medidas para retener y mejorar las condiciones de los trabajadores mayores. En 2001-2010 dedicó 21M de euros para financiar proyectos dirigidos a incrementar la concienciación y reducir los estereotipos sobre envejecimiento productivo. Un 40% de las empresas receptoras declaran haber reducido los impedimentos. La campaña incluyó difusión informativa de buenas prácticas y acciones para favorecer el diálogo social. Otros programas específicos del Ministerio, en colaboración con el TNO, se orientan a evaluar los factores que dificultan el envejecimiento productivo, identificar buenas prácticas y crear instrumentos específicos para favorecer las estrategias empresariales en relación con los trabajadores mayores. En 2012-2015 se realizó una campaña con 100 empresas a través de un manifiesto, creando una plataforma para recopilar buenas prácticas, especialmente en materia de factores psicosociales, y una web con Caja

de Herramientas, todo ello con una aceptación de 2/3 de los trabajadores y un 60 % de los empresarios participantes.

Por parte de los agentes sociales, el Foro Empresarios 2007 ha publicado una guía que recoge 25 iniciativas de adaptación de puestos de trabajo para trabajadores mayores.

DINAMARCA

El Gobierno Danés ha promovido en 2011 estudios descriptivos, mediante encuestas telefónicas, para conocer el estado de la cuestión, encontrando que la variable más influyente para permanecer en el trabajo es la posibilidad de adaptación del mismo, mientras que el trabajo penoso, la mala salud y la insuficiente capacitación tienen el efecto contrario. Un liderazgo que muestra interés por conservar a los trabajadores mayores favorece una mayor intención de permanencia, pero si los trabajadores perciben que lo que se espera de ellos es su salida se jubilan antes.

Se han promovido campañas del tipo "Unos años más hacen la diferencia" ("*A few extra years make a difference*") para incentivar la permanencia de los trabajadores mayores en el mercado de trabajo, incluyendo incentivos fiscales y mayores facilidades de contratación con la administración local, además de asesoramiento sobre cómo enfocar la salud, las habilidades, las competencias y el entorno de trabajo de los trabajadores mayores. Se han habilitado webs específicas en este sentido (www.seniorparksis.dk) y herramientas 'paso a paso' (senior starter kit) dirigidas a PYMEs. Se ofrecen talleres de 5 horas a las empresas como espacio de motivación para directivos y trabajadores. También se promueven plataformas web de intercambio de ideas sobre soluciones y buenas prácticas, y se elaboran y difunden informes al respecto. Mediante un 'senior bonus' se favorecen acuerdos de empresa entre dirección y trabajadores mayores para encarar el envejecimiento (carrera, tiempo de trabajo, formación, entorno laboral).

También se impulsan programas en el ámbito local o regional. El Ayuntamiento de Greve promueve el programa "55+ retention and development" con el objetivo de conseguir que el 30% de los empleados públicos mayores de 55 años sigan trabajando al menos 2 años más de lo que ellos tenían planificado, mediante reuniones informativas entre empleados y líderes, cursos sobre políticas y acuerdos para ambos, programas de mentoría, etc. El Ayuntamiento de Hillerød, por su parte, aborda un programa parecido mediante acciones que incluyen la reducción del tiempo de trabajo, la rotación, el cambio de puesto a uno de menor exigencia o más interesante.

FINLANDIA

Finlandia tiene mucha actividad relacionada con el envejecimiento laboral activo, pero con un enfoque estratégico general hacia el bienestar laboral más que con acciones específicas para trabajadores mayores. El Ministerio de Empleo asume el objetivo de que Finlandia sea el país con mejores condiciones laborales en 2020 ('A Good Finland for All Age Groups'). Cada 4 años se reformula el Programa Nacional de Desarrollo para el Bienestar Social y el Cuidado de la Salud (Kaste). Las empresas de más de 20 trabajadores tienen que abordar obligatoriamente un plan de formación que contemple las necesidades de los trabajadores mayores, especialmente de los que estén en riesgo de perder el empleo. En el ámbito de la Red de Trabajo para las Regiones, una de las 9 regiones participantes (South-Savo) desarrolló en 2013 como eje de acción la gestión de la edad en los lugares de trabajo.

El FIOH (Instituto Finés de Salud Ocupacional), por su parte, elabora propuestas, materiales y herramientas generales y también específicos, como programas de formación, cuestionarios sobre la gestión de la edad en los lugares de trabajo, sitios web de asesoramiento para el bienestar en el trabajo (ejemplos de buenas prácticas, autoevaluaciones, herramientas de medición, etc.).

El Centro de Seguridad Laboral (TTK) ha creado un foro web gratuito que permite intercambiar información sobre buenas prácticas que incluye herramientas para ayudar en la gestión de los proyectos de bienestar en relación con la edad. También promueve la Tarjeta de Bienestar en el Trabajo (Työhyvinvointikortti) que da fe de que cada trabajador tiene una base mínima de formación de 8 h al menos, en materia de bienestar laboral. Ha editado un manual para ayudar a las empresas a mejorar su lugar de trabajo que incluye una evaluación inicial, seguida de una identificación de los desafíos y las fortalezas para finalmente fijar los objetivos y elaborar un plan de acción.

Los agentes sociales desarrollan iniciativas conjuntas desde la Mesa de la Productividad, en la que un grupo de 7 expertos de la patronal y los sindicatos proponen políticas para la alineación de la productividad y la calidad en el trabajo, algunas de las cuales se refieren al envejecimiento laboral activo. Han preparado guías y herramientas para ayudar a las empresas en la gestión de la edad en el trabajo. La Organización Central de Sindicatos de Comercio Fineses (SAK, Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö) promueve la implementación de programas de gestión de la edad dentro de los convenios colectivos del sector.

Otras instancias plantean también iniciativas. Una aseguradora, por ejemplo, ha elaborado una guía para crear e implementar un programa de edad en el lugar de trabajo. Una consultoría ha creado un servicio para la contratación de jubilados y

también ofrece un banco de datos para facilitar que las empresas interesadas puedan contratar trabajadores mayores.

FRANCIA

La política francesa en relación con el envejecimiento en el trabajo ha ido evolucionando desde programas específicos para mayores a un cambio de enfoque hacia la gestión de la carrera profesional y las relaciones generacionales en la empresa, adoptando, más recientemente, una concepción holística sobre calidad de vida en el trabajo.

Las acciones que integran esta política en Francia se pueden clasificar en:

- Salud y seguridad: fortalecimiento de la vigilancia médica, mejora en la evaluación de potenciales condiciones peligrosas, prevención de enfermedades profesionales).
 - Plan Nacional para la Salud en el Trabajo: contempla el factor edad (travail durable)
 - Convenios de empresa para el empleo de trabajadores mayores ("si las condiciones de trabajo son buenas para los mayores, son buenas para todos")
 - Instrumentos ANACT para ayudar a las empresas a implantar programas de prevención del desgaste laboral (financiación de proyectos)
- Promoción de la mejora de la organización del trabajo y la transición entre empleo y jubilación.
 - Retiro progresivo (Retraite progressive): programa voluntario de compatibilización de trabajo y pensión a partir de la edad de jubilación
 - Cuenta de Tiempo de Trabajo (Compte épargne temps) Programa de transición en los últimos años de carrera que permite al trabajador mayor tener más vacaciones o remuneración a cuenta de periodos no disfrutados con anterioridad.
- Gestión de la carrera y reorientación profesional.
 - plan integral de formación para la carrera profesional
 - diagnóstico de necesidades y plan de carrera específico para mayores de 45 años

- promover tareas de tutoría para aprovechar el conocimiento y la experiencia
- Información y comunicación.
 - guías online de prevención del desgaste laboral
 - herramientas de ayuda a las empresas
 - programas de formación para gerentes de empresa y profesionales de salud laboral

A escala regional se llevan a cabo iniciativas específicas de formación y de vigilancia de la salud en relación con el envejecimiento en el trabajo. También se han desarrollado programas piloto en empresas voluntarias para efectuar diagnósticos, identificar barreras y gestionar mejoras.

NORUEGA

Un acuerdo tripartito sobre lugares de trabajo inclusivos que se viene renovando desde 2001, aboga por la mejora de las condiciones de trabajo y la gestión de la edad en las empresas como medidas de contención de las jubilaciones anticipadas.

El Ministerio de Empleo financia un Centro para las Políticas para Mayores (Centre for Senior Policies- CSP) cuyo objetivo es fomentar y desarrollar políticas para los trabajadores mayores en el mercado laboral. Desarrolla actividades de concienciación entre empresarios y trabajadores, de motivación para la permanencia en el mercado laboral y de estímulo de la diversidad de edad en los centros de trabajo. Dispone de una página web (Win-Win) en la que ofrece herramientas y consejo para los empresarios y sindicatos, así como para los propios trabajadores mayores. En 2012 el CSP organizó una conferencia para analizar la participación de los ciudadanos mayores en el mercado de trabajo de los países nórdicos, que incluía intercambio de buenas prácticas y experiencias de políticas de motivación y alternativas para alargar la vida laboral en una perspectiva comparada.

El CSP en colaboración con un Instituto de investigación promueve el programa 'Ask the Scientists' para poner a disposición del público el conocimiento disponible mediante charlas y encuentros con empresarios, responsables de RRHH y agentes sociales.

REINO UNIDO

El HSE (Health & Safety Executive) desarrolla estrategias sobre trabajadores vulnerables que incluyen las actividades dirigidas a trabajadores mayores. Su

objetivo es asegurar que los temas que afectan a estos grupos sensibles se tomen en consideración en todos los procesos de decisión en la empresa. El sitio web del HSE incluye un apartado específico para trabajadores mayores que ofrece evidencias científicas sobre el asunto, además de asesoramiento sobre qué deben hacer las empresas en materia de contratación, formación, adaptación de puestos y ritmos de trabajo, rediseño de tareas, etc. El programa de investigación del HSE incluye varios estudios sobre la edad (2010: “Ageing and work-related musculoskeletal disorders”; 2011: “An update of the literature on age and employment”; 2012: “Age related changes and safety critical work – Identification of tools and a review of the literature”)

El Departamento de Trabajo, dentro de la campaña 'Age Positive Campaign' para promover iniciativas en materia de salud y seguridad relacionadas con la edad, ha editado una guía para empresarios con plantillas multigeneracionales (*Employing older workers – An employer's guide to today's multi-generational workforce*). Tanto las organizaciones empresariales como los sindicatos publican informes y guías con propuestas de intervención y casos de buena práctica.

Una Red sobre Edad y Empleo (*TAEN: Age and Employment Network*) se orienta a remover las barreras para el empleo de trabajadores mayores y a promover un mercado de trabajo acorde con las necesidades de las personas en su etapa media y final de la vida laboral. Ofrece herramientas y asesoramiento a empresas y realiza estudios de evaluación de las plantillas en materia de salud y bienestar laboral. Una iniciativa peculiar, en este sentido, es el “Contrato de Familia y Amigos” de la empresa McDonalds que permite a los TM ser sustituidos puntualmente por amigos y familiares que trabajen en el mismo restaurante, intercambiando turnos sin necesidad de aviso previo.

REPÚBLICA CHECA

En 2006 se crea el Consejo Gubernamental para los Ciudadanos Mayores (Government Council for Senior Citizens and Population Ageing), integrado por representantes ministeriales, sindicatos, ONG y asociaciones empresariales, uno de cuyos objetivos es el de promover la salud, el envejecimiento activo y las políticas antidiscriminatorias. El Consejo puede realizar proposiciones de ley y no de ley y se encarga de analizar los documentos de la UE y otras entidades por si pudieran ser útiles. Ha impulsado dos programas nacionales específicos en 2008-2012 y en 2013-2017.

El Ministerio de Trabajo ha creado premios para apoyar a las empresas a gestionar la prevención y la edad (Premios a las empresas sensibles con todas las generaciones y Premio a las empresas amigables con los trabajadores mayores). Se publica el listado de ganadores junto con la descripción detallada de las buenas

prácticas. A la par, se financian proyectos piloto y se subvenciona a empresas que contraten trabajadores mayores. También se ofrece apoyo y formación para la recualificación profesional de grupos en riesgo de exclusión laboral.

Se han publicado guías para empleadores sobre la gestión de la edad y para asesores de oficinas de empleo.

Resultados

De toda la información recopilada a través de fuentes documentales especializadas, en una primera fase se seleccionaron aquellas iniciativas planificadas o desarrolladas en entornos laborales, y orientadas a la mejora de la salud y el bienestar de los trabajadores y dirigidas específicamente a población activa mayor de 50 años. Como resultado de este trabajo se obtuvieron 88 iniciativas relacionadas con envejecimiento activo que están reflejadas en el informe intermedio.

De esta primera selección y después de una revisión más detallada de los estudios, se excluyeron 9 por considerarse que o bien no eran aplicables al ámbito objeto de estudio o no se contaba con suficiente información para determinar su transferibilidad. De este modo se obtuvieron 80 intervenciones con las que se trabajó en las siguientes fases del proyecto.

Los estudios provienen de distintas áreas geográficas: Alemania (7), Bélgica (8), Dinamarca (9), Finlandia (13), Francia (10), Holanda (10), Noruega (3), Reino Unido (5), República Checa (4), Austria (2), Irlanda (1), Estados Unidos (5), Australia (1) y Taiwan (1).

Por otra parte, se ha encontrado una considerable variación en el tipo de acciones que se llevan a cabo en las distintas intervenciones, detectándose principalmente los siguientes “formatos” de actuación: Acompañamientos a empresas, financiación, guías de buenas prácticas, asesoramiento, plataformas de gestión y comunicación, campañas de comunicación, políticas de empleo, estudios relacionados con el envejecimiento activo (factores que afectan al envejecimiento activo, beneficios de la empleabilidad de trabajadores mayores, detección de buenas prácticas, etc.), mentoring, acuerdos sociales, organización de jornadas, programas formativos, premios, así como distintas combinaciones de las acciones anteriores.

Dominios e indicadores

Las 88 iniciativas seleccionadas, de manera previa al análisis y valoración de las mismas, fueron categorizadas según diferentes dominios. Para ello se utilizó la herramienta diagrama de afinidad, mediante la cual se clasifican varios conceptos en diversas categorías y se agrupan los elementos que están relacionados entre sí. El

resultado de este ejercicio dio lugar a 7 dominios diferentes, que se describen a continuación:

DOMINIOS		DESCRIPCIÓN
DOMINIO 1	<i>Financiación pública directa</i>	Financiación con fondos públicos de proyectos para la gestión de la edad en las empresas (proyectos piloto, de innovación, validación de metodologías, etc.)
DOMINIO 2	<i>Foros / plataformas</i>	Espacios virtuales para el intercambio de conocimientos, ideas y experiencias, la puesta a disposición de herramientas de gestión y también para ofrecer asesoramiento
DOMINIO 3	<i>Formación / sensibilización</i>	Acciones formativas, publicaciones, jornadas, anuncios en prensa, mensajes web, etc. para dar a conocer buenas prácticas y poner en cuestión estereotipos
DOMINIO 4	<i>Herramientas / guías</i>	Guías, cuestionarios y herramientas para el diagnóstico, análisis, planificación y gestión de la edad en el trabajo, así como para identificar barreras y estereotipos
DOMINIO 5	<i>Dinamización empresa</i>	Ejemplos de buenas prácticas en el manejo de experiencias, tutoría, sensibilización e implementación de programas para la promoción de la salud en el trabajo, adaptación de puestos, vigilancia de la salud, etc.
DOMINIO 6	<i>Estudios / investigación</i>	Investigación sobre el nivel de salud y las capacidades laborales de los trabajadores mayores, los factores de motivación/ desmotivación para permanecer en el trabajo, los beneficios de la actividad laboral, etc.
DOMINIO 7	<i>Acuerdos sociales</i>	Ejemplos de convenios o acuerdos sociales propuestos para mejorar las condiciones laborales de los TM, con el fin de favorecer el envejecimiento activo para una mejor calidad de vida

En el Anexo II pueden consultarse todas las iniciativas recopiladas organizadas en función de los dominios definidos.

Por otra parte, se establecieron los indicadores a utilizar para realizar las valoraciones de las iniciativas dentro de cada dominio de actuación. Los indicadores seleccionados por el equipo investigador fueron los siguientes, previa revisión de la literatura existente y considerando el contexto del proyecto y ámbito de aplicación:

- Innovación.
- Adecuación de recursos.
- Transferibilidad.
- Sostenibilidad.

En la tabla a continuación se muestran estos indicadores con la descripción correspondiente:

INDICADOR	DESCRIPCIÓN
Innovación	La intervención implica nuevas ideas y/o implementa nuevas maneras de llegar a un resultado y/o realizar un trabajo. Se aplican modelos conceptuales, metodológicos o tecnológicos innovadores.
Adecuación de recursos	Existen los recursos humanos, materiales y financieros que van a necesitar, y cuenta con recursos suficientes para su puesta en marcha.
Transferibilidad	Cuando se puede desarrollar y aplicar en el contexto de Andalucía.
Sostenibilidad	Cuando incorpora elementos que facilitan su aplicación a largo plazo (por ejemplo, puede funcionar con recursos propios y/o estrategias que pueden ser mantenidas en el tiempo).

Análisis de relevancia y estimación del potencial de transferencia. Taller de expertos

Con las iniciativas seleccionadas y organizadas por dominios y los indicadores establecidos, se diseñó un taller de expertos para valorar la relevancia de las distintas acciones consideradas y estimar su potencial de transferencia.

El taller fue llevado a cabo el día 31 de Octubre de 2018 en Sevilla en la sede del Instituto Andaluz de Prevención de Riesgos Laborales . El panel de expertos estuvo formado por personal técnico del Instituto Andaluz de Prevención de Riesgos Laborales.

Dentro de la dinámica del taller se utilizaron las herramientas *Analytic Hierarchy process (AHP)* y la *Matriz de Convergencia de Pugh*.

El AHP consiste en una matriz de comparación por pares, donde el decisor determina su preferencia relativa de un concepto respecto a otro, e indica además la intensidad de dicha preferencia. Esta matriz se utilizó para la realización de la ponderación de los indicadores propuestos, con los que más adelante se iban a valorar las distintas iniciativas.



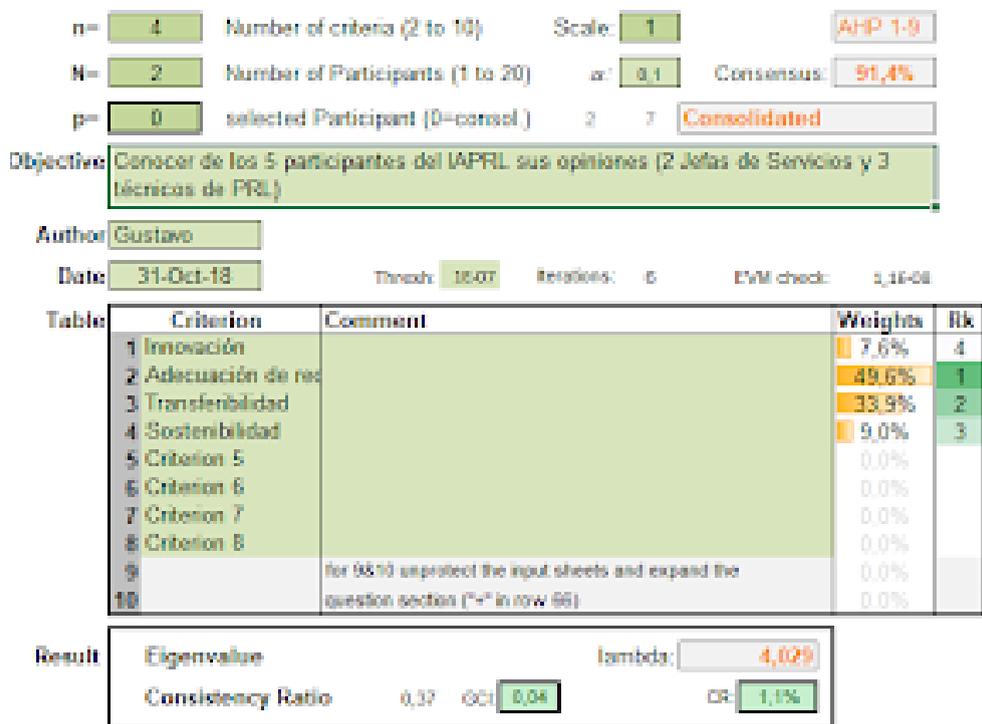
Los participantes del taller se dividieron en dos equipos, y cada uno de ellos realizó la valoración de los indicadores por separado.

Participant 2		1	or: 0,1	CR: 0%	Scale
Name	Weight	Date	Consistency Ratio		A
Criteria		more important?	Scale		B
i	j	A	B	A or B (1-9)	
1	2	Innovación	Adecuación de	B 5	
1	3		Transferibilidad	B 3	
1	4		Sostenibilidad	A 3	
1	5		Criterio 5		
1	6		Criterio 6		
1	7		Criterio 7		
1	8		Criterio 8		
2	3	Adecuación de recursos	Transferibilidad	A 1	
2	4		Sostenibilidad	A 3	
2	5		Criterio 5		
2	6		Criterio 6		
2	7		Criterio 7		
2	8		Criterio 8		
3	4	Transferibilidad	Sostenibilidad	A 3	
3	5		Criterio 5		
3	6		Criterio 6		
3	7		Criterio 7		
3	8		Criterio 8		
4	5		Criterio 5		
4	6		Criterio 6		
4	7		Criterio 7		
4	8		Criterio 8		
5	6		Criterio 6		
5	7		Criterio 7		
5	8		Criterio 8		
6	7		Criterio 7		
6	8		Criterio 8		
7	8		Criterio 8		

Intensity	Definition	Explanation
1	Equal importance	Two elements contribute equally to the objective
3	Moderate importance	Experience and judgment slightly favor one element over another
5	Strong Importance	Experience and judgment strongly favor one element over another
7	Very strong importance	One element is favored very strongly over another, its dominance is demonstrated in practice
9	Extreme importance	The evidence favoring one element over another is of the highest possible order of affirmation

2,4,6,8 can be used to express intermediate values

Como resultado de la valoración global, se obtuvo una clasificación de los indicadores jerarquizada, con sus correspondientes pesos específicos.



Los pesos obtenidos fueron los siguientes:

CRITERIO/INDICADOR	PESO
Innovación	7,6%
Adecuación de recursos	49,6%
Transferibilidad	33,9%
Sostenibilidad	9%

Una vez ponderados los criterios, se procedió a la evaluación de las distintas alternativas seleccionadas (Plataformas de gestión, estudios, jornadas, campañas de marketing, asesoramiento, etc.) dentro de cada uno de los dominios. Para esta evaluación se empleó la matriz de convergencia de Pugh. Esta actividad fue realizada en equipo por el panel de expertos.

Hay que señalar que respecto a las acciones de los dominios 5 (*Dinamización empresa*) y 7 (*Acuerdos sociales*), si bien se considera que podrían resultar de interés para la orientación de otras políticas públicas de la Administración de la Junta

de Andalucía, no fueron objeto de valoración en el taller celebrado el día 31 de octubre con personal técnico del Instituto Andaluz de Prevención de Riesgos Laborales, por exceder del ámbito competencial y de los fines propios de dicha agencia administrativa.

La matriz de convergencia de Pugh se trata de una herramienta cuantitativa que permite comparar opciones entre sí, a través de una matriz de decisión. Esta matriz está compuesta por los criterios de evaluación, con sus correspondientes pesos, ya establecidos tras la aplicación del AHP y las diversas alternativas.

La mecánica de evaluación consiste en ir analizando criterio por criterio, y valorando entre 1 y 5 cada una de las alternativas, en función de su adecuación al indicador, siendo 1 *poco o nada adecuada* y 5 *muy adecuada*.

Durante el taller los participantes realizaron la valoración de los dominios 1, 2, 3, 4 y 6. A continuación se muestran los resultados obtenidos por dominio.

DOMINIO 1

ACCIONES	DESCRIPCIÓN	TOTAL
A.2 PERSPECTIVA 50PLUS	Es un foro para desarrollar, discutir y verificar métodos e instrumentos de las políticas de empleo. Se financian proyectos regionales innovadores y foros de intercambio. Redunda en las ideas de compartir la información en eventos y financiar ideas innovadoras	4,67
F.10 GPACT (GESTIÓN DE LAS HABILIDADES Y LA CAPACIDAD DE TRABAJO)	Piloto en 4 empresas con varios indicadores: salud de los empleados, evolución de la pirámide de edad, condiciones de trabajo. Sobre la base de ese diagnóstico se desarrollan recomendaciones para anticipar los cambios y gestionarlos.	4,362
H.1. ESTIMULAR LA VIDA LABORAL DE LOS TRABAJADORES MAYORES	Hay un grupo llamado “Trabajos Grises: el poder de la experiencia” (Grey Works – Senior Power: working with experience) con 3 objetivos: Campaña de información sobre medidas prácticas a implementar; Establecer diálogos y acuerdos con los agentes sociales sobre políticas y condiciones de trabajo relacionadas con el envejecimiento; Recopilar y distribuir información de ejemplos prácticos sobre políticas y condiciones de trabajo relacionadas con el envejecimiento. Se destinaron 21M€ para financiar casi 500 proyectos que han desarrollado y validado instrumentos de concienciación sobre la edad para estimular el trabajo productivo de los trabajadores mayores, diseminar la información y reducir los estereotipos sobre el envejecimiento. Las empresas mostraron un alto grado de interés en la subvención. El 40 % declara haber reducido los impedimentos.	4,294
F.3 INSTRUMENTOS ANACT	El FACT (Fondo para la Mejora de las Condiciones de Trabajo) subvenciona a empresas de menos de 250 trabajadores para la realización de proyectos que incluyen, entre otros, la gestión de la edad. Pone especial foco también en los trabajos penosos. Los trabajadores y sus representantes deben ser informados. En 2011, de los 76 proyectos financiados, solo 11 se centran en las condiciones de trabajo de los TM.	4,095
B.2 FONDS DE L'EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE	Los estudios financiados deben mejorar las condiciones de trabajo, con mención específica para las capacidades de trabajo de los trabajadores mayores. Durante los primeros años el foco se puso en crear y mantener redes de trabajo, desarrollar alianzas y promover la solicitud de los fondos. Se hacía especial hincapié en la necesidad de cambiar los estereotipos negativo sobre los trabajadores mayores. En 2011 se financiaron 292 solicitudes. El Fondo prefiere que las empresas evalúen primero la capacidad de trabajo de los trabajadores mayores, luego hagan un diagnóstico y, finalmente, desarrollen su proyecto de adaptación.	3,6365

La acción mejor valorada fue la “Perspectiva 50PLUS”. Sin embargo el panel de expertos la desestimó, desde un punto de vista cualitativo, por su sencillez y el escaso impacto que podría suponer respecto a otras alternativas.

Por lo tanto, la acción ganadora del dominio 1 es la acción “10 GPACT (Gestión de las habilidades y la capacidad de trabajo).

DOMINIO 2

ACCIONES	DESCRIPCIÓN	TOTAL
FI.3 DUUNITALKOOT	Un sitio web que contiene asesoramiento, ejemplos de buenas prácticas, autoevaluaciones y herramientas de medida relacionados con el bienestar en el trabajo. Contiene un módulo sobre el envejecimiento de los trabajadores.	4,8875
D.3 www.seniorpraxis.dk	Informar y asesorar a las empresas sobre las políticas de TM y sus novedades.	4,8125
D.6 CAJA DE HERRAMIENTAS "COMPROMISO SOCIAL"	El proyecto se aloja en la web de CAB, un centro de información sobre el mercado laboral. En la sección de TM se aportan ideas sobre cómo retener a los TM y los beneficios que aporta (conservar el conocimiento, evitar el deterioro temprano de la salud...)	4,775
A.6 INITIATIVE FOR HEALTH AND WORK	Aunque aconseja y provee de asesoramiento técnico, no financia. Desarrolla metodologías, guías, herramientas y la implementación de proyectos, así como oportunidades de trabajo en red. Los pilares de actuación sobre TM son: a.- Objetivos y metas preventivas; b.- Cambios en el mundo laboral, especialmente de migráficos. Incluye desarrollo de escenarios específicos para empresas en función de la economía regional, formación y edad; c.- Trabajo saludable. Promoción de la salud. Diferencias culturales; d.- Efectividad de la prevención. Publica revisiones de literatura científica sobre salud laboral y promoción de la salud; e.- Red de intercambio de información: Red Alemana de Promoción de la Salud Ocupacional ("Deutsches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung", DNBGF), la mayor plataforma de Alemania.	4,5305
N.2 CENTRO PARA LAS POLÍTICAS PARA MAYORES	Entre otras actividades, se ha desarrollado una página web "Win-Win" que ofrece herramientas y consejos para los TM, empresarios y sindicatos: Para los empresarios describe los beneficios de contar con TM y un camino de 5 pasos para implementar políticas de edad adecuadas, para los trabajadores ofrece testimonios de cómo los TM se han convertido en un activo importante para sus empresas y para los representantes sindicales: proporciona consejos sobre cómo influenciar a las empresas para que desarrollen una política de TM.	4,5
FI.5 ykettättyöhön.fi	Un foro web gratuito para intercambiar información sobre buenas prácticas en relación con bienestar y envejecimiento en empresas de todos los sectores; incluye herramientas personalizadas para ayudar en la gestión de los proyectos.	4,3415
A.1 INICIATIVA NUEVA CALIDAD EN EL TRABAJO (INQA)	Es una plataforma para coordinar y registrar intercambios de información e ideas con el objeto de analizar cómo crear mejores condiciones de trabajo que sean, a la vez, interesantes para los TM y económicamente viables para las empresas.	3,9995
H.5 EMPLEABILIDAD SOSTENIBLE	Se crea una plataforma para recopilar buenas prácticas sobre salud, productividad y formación que fomenten la salud de los trabajadores mayores y se lanza una web 'Caja de Herramientas para la Empleabilidad Sostenible' (Toolbox Duurzame Inzetbaarheid), para sensibilizar sobre los beneficios, analizarlos y medirlos, y para influenciar en los procesos de toma de decisión. Cada una describe un resumen, los costos, antecedentes científicos. Una campaña específica sobre factores psicosociales tuvo una aceptación de 2/3 de los trabajadores y el 60 % de los empresarios. También se hizo una campaña para 500 PYME.	2,65
R.1 ESTRATEGIAS NACIONALES DE SEGURIDAD Y SALUD	HSE. Cooperar con los distintos sectores para que tengan en cuenta los factores relacionados con los TM (Industria gas y petróleo en alta mar, sector agrícola, sitio web HSE).	2,5335
X.1 CONSEJO GOBERNAMENTAL PARA LOS CIUDADANOS MAYORES	Sus principales objetivos son: Promover la salud, el envejecimiento activo y las políticas antidiscriminatorias; Incrementar la empleabilidad y el involucramiento en la sociedad de las personas mayores y Mejorar las condiciones de salud de las personas mayores. En Consejo puede realizar proposiciones de ley y no de ley y se encarga de analizar los documentos de la UE y otras entidades por si pudieran ser útiles.	0

Las acciones resaltadas en amarillo fueron descartadas por el panel de expertos bajo el mismo criterio que en el dominio 1. La acción mejor valorada fue

“Duunitalkoot”. Sin embargo, desde un punto de vista cualitativo, la alternativa elegida por los expertos es la “Initiative for health and work”.

DOMINIO 3

ACCIONES	DESCRIPCIÓN	TOTAL
N.3 PREGUNTE A LOS CIENTÍFICOS	Organizar charlas y encuentros con empresarios, responsables de RRHH y agentes sociales sobre estos temas: Iniciativas y medidas en el lugar de trabajo para prolongar las carreras e incrementar la participación laboral de los TM 55+; Medidas adaptativas en el lugares de trabajo y salud de los TM; TM y aprendizaje a lo largo de la vida.	4,8425
B.8 PROYECTO CAPA: una respuesta a los estereotipos concernientes a los TM	2 publicaciones, una sobre estereotipos y otra sobre herramientas para mejorar el conocimiento en relación con el trabajo de los TM (incluye un catálogo de cuestionarios sobre TME o aspectos psicosociales y una base de datos bibliográfica sobre literatura científica relacionada con la edad en el trabajo).	4,4295
FI.1 "EL PODER DE LA EDAD EN EL TRABAJO"	Un programa de formación para mejorar la gestión de la edad en el lugar de trabajo. Destinado a todos los grupos de edad.	4,057
FI.4 Tarjeta del Bienestar en el trabajo	Certificar que todos los trabajadores tienen una base mínima de conocimiento sobre el bienestar en el trabajo (hasta 2014 se hablan emitido 6000 tarjetas).	2,3765
B.7 TODAVÍA JOVEN Y YA VIEJO PARA EL TRABAJO	Es una campaña que incluye consejos, tanto para trabajadores como para empresarios, para mantener a los TM en el trabajo, poniendo énfasis en los beneficios de tener a TM 50+, a través de anuncios en TV y periódicos y un sitio web con información.	0
B.9 DISCRIMINACIÓN POR EDAD EN LOS ANUNCIOS DE TRABAJO (LISTADO DE VERIFICACIÓN)	El listado de verificación permite revisar el contenido y la forma de los anuncios	0
D.2 CAMPAÑA "UNOS AÑOS MÁS HACEN LA DIFERENCIA"	Destaca los beneficios de los acuerdos con los TM (<i>senior agreements</i>) tanto para trabajadores como para empresas e incluye ejemplos de 10 empresas públicas y privadas, entrevistas con 4 TM. Los beneficios incluyen asesoramiento y oportunidades de trabajo en los municipios.	0
F.6 EVALUACIÓN DE HABILIDADES	El objetivo de esta iniciativa es desarrollar un plan de formación a lo largo de la carrera profesional, con licencias de trabajo para formarse. Es aplicable a todos los trabajadores. No han tenido mucha acogida.	0
R.2 CAMPAÑA EDAD POSITIVA	Se complementa con dos publicaciones: Empleando a TM: una guía para empresarios para las plantillas multigeneracionales de hoy (<i>Employing older workers – An employer's guide to today's multi-generational workforce</i>) y Casos de Estudio de Empresas: empleando a TM para unas plantillas multigeneracionales efectivas (<i>Employer case studies – Employing older workers for an effective multi-generational workforce</i>). Incluye 32 casos de estudio en diferentes sectores (buenas prácticas).	0

La acción mejor valorada del dominio 3 fue “Pregunte a los científicos”, seguida del “Proyecto CAPA” y “El poder de la edad en el trabajo”.

DOMINIO 4

ACCIONES	DESCRIPCIÓN	TOTAL
X.5 GUÍA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE LA EDAD PARA TRABAJADORES 55+	Analizan los factores de riesgo y las buenas prácticas. La guía está destinada especialmente a los asesores de la oficina de empleo, a los responsables de RRHH y contiene actividades educativas prácticas.	4,6395
FI.7 "Hacia unas carreras más largas-Guía para la preparación de un programa de edad en los lugares de trabajo"	Ayudar a las empresas a implementar un programa de edad. La guía incluye ejemplos de implementación tanto en el sector público como privado y desarrolla los siguientes elementos: Gestión de la edad; Planificación de carrera profesional; Formación y cualificaciones; Tiempo de trabajo; Diseño del trabajo; Vigilancia de la salud; Promoción de la salud y de estilos de vida saludables y gestión integral de la vida.	4,6355
R.4 PLANTILLAS ENVEJECIDAS	Proporciona guías y consejo sobre las medidas y ajustes a realizar para mantener sanos a los trabajadores, especialmente a los TM	4,557
B.8 PROYECTO CAPA: una respuesta a los estereotipos concernientes a los TM	2 publicaciones, una sobre estereotipos y otra sobre herramientas para mejorar el conocimiento en relación con el trabajo de los TM (incluye un catálogo de cuestionarios sobre TME o aspectos psicosociales y una base de datos bibliográfica sobre literatura científica relacionada con la edad en el trabajo).	4,3845
FI.2 AGE-KEY	Un cuestionario para determinar la percepción de la gestión de la edad y su implementación en los lugares de trabajo.	4,2525
FI.6 Manual "Pasos hacia el bienestar laboral"	Ayudar a las personas y empresas a mejorar los lugares de trabajo mediante un proceso que incluye una evaluación inicial, seguida de una identificación de los desafíos existentes y las fortalezas, para finalmente fijar los objetivos y elaborar un plan de acción.	4,215
B.3 GUÍA PARA LA GESTIÓN DE LA EDAD EN LAS EMPRESAS	OBJETIVO: Elevar el nivel de concienciación de las empresas para gestionar la edad e identificar las posibles barreras comunes a partir de la experiencia de 45 empresas belgas de diferentes tamaños y sectores.	4,1365
FI.8 Caja de herramientas "Buen trabajo, carrera más larga"	Desarrollada a partir de un programa piloto llevado a cabo en 19 empresas. Incluye: Radar individual (<i>Yksilö-tutka</i>) (cuestionario para directivos, basado en el modelo de la casa de la capacidad laboral del Profesor Juhani Ilmarinen que pretende establecer el nivel actual de bienestar en el trabajo y sus resultados en un Índice de Bienestar, llamado THI (<i>työhyvinvointi indeksi</i>)); Radar del lugar de trabajo (<i>Työpaikka-tutka</i>) (herramienta para identificar áreas de prioridad que requieren acciones de mejora inmediata; Guía para diseñar el plan de edad (la guía provee información para ayudar a las entidades a preparar un plan inclusivo para todos los grupos de edad (no solo TM).	3,756
A.6 INITIATIVE FOR HEALTH AND WORK	Aunque aconseja y provee de asesoramiento técnico, no financia. Desarrolla metodologías, guías, herramientas y la implementación de proyectos, así como oportunidades de trabajo en red. Los pilares de actuación sobre TM son: a.- Objetivos y metas preventivas; b.- Cambios en el mundo laboral, especialmente demográficos. Incluye desarrollo de escenarios específicos para empresas en función de la economía regional, formación y edad; c.- Trabajo saludable. Promoción de la salud. Diferencias culturales; d.- Efectividad de la prevención. Publica revisiones de literatura científica sobre salud laboral y promoción de la salud; e.- Red de intercambio de información: Red Alemana de Promoción de la Salud Ocupacional (" Deutsches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung " , DNBGF), la mayor plataforma de Alemania.	3,752

F.9 GUÍAS ONLINE	¿Cómo prevenir las condiciones de trabajo penosas y la fatiga física?(Pénibilité et usure professionnelle, comment prévenir?), Plataforma de gestión de la edad; TEMPO: herramienta para ayudar a las empresas a cumplir con las obligaciones legales respecto a los TM.	3,7065
R.5 RED DE TRABAJO SOBRE EDAD Y EMPLEO	Incluye un amplio abanico de herramientas para gestionar los problemas de los TM50+. También ofrece asesoramiento a los empresarios y realiza estudios sobre evaluaciones de las plantillas, salud y bienestar de los trabajadores.	3,632
A.3 DEMOGRAFÍA ACTIVA	Proporcionan una herramienta de gestión para analizar la necesidad de acciones y actividades adaptadas para sus empleados. La herramienta incluye análisis demográficos, datos disponibles sobre la salud de los trabajadores, promoción de la salud y mejora de las condiciones de trabajo. A quienes completan el proceso se les otorga un reconocimiento. Se acompaña de un centro de asesoramiento y formación, de la red 'Demografie Aktiv' y de financiación.	2,575
A.5 CONSEJO CONSULTIVO TECNOLÓGICO	Incluye, por un lado, un análisis demográfico con actividades asociadas (talleres sobre envejecimiento, trabajo a turnos) y por otro documentos guía con información sobre aspectos relacionados con el cambio demográfico.	0
H.2 POLÍTICAS DE CONCIENCIACIÓN SOBRE LA EDAD	Se han creado 29 instrumentos específicos con una buena aceptación en 2/3 de los participantes.	0
H.6 POSIBILIDADES EN EL TRABAJO: EJEMPLOS PRÁCTICOS DE CAMBIOS ORGANIZACIONALES DE ÉXITO	25 iniciativas sobre adaptación de puestos	0

Las acciones mejor valoradas por el panel de expertos son la “Guía metodológica para la gestión de la edad para trabajadores”, seguida de la guía “Hacia unas carreras más largas” y “Plantillas envejecidas”.

DOMINIO 6

ACCIONES	DESCRIPCIÓN	TOTAL
D.1 ESTUDIOS SOBRE HÁBITOS A LA HORA DE JUBILARSE	La variable más influyente para permanecer en el trabajo es la posibilidad de adaptar las condiciones del mismo. Los trabajadores con mayor nivel de educación o empresa propia son más proclives a permanecer en el mercado de trabajo. Un trabajo físico duro y un menor nivel de educación tienen el efecto contrario. Las principales razones para anticipar la jubilación son: tiempo de ocio o con la familia (33 %), razones relacionadas con el mercado laboral o el lugar de trabajo (25%), pérdida de salud (15%). Si la dirección muestra interés por conservar en la empresa a los TM éstos tienden a retrasar la jubilación. Por el contrario, se jubilan antes si perciben que eso es lo que la empresa espera de ellos y si tienen mala salud o dificultades físicas o de capacitación para desempeñar sus tareas.	4,339
H.3 ESTUDIO SOBRE TRANSICIONES EN EL EMPLEO, CAPACIDADES Y MOTIVACIÓN	Estudio para evaluar los factores que pueden afectar a la productividad, a las capacidades y transiciones de los trabajadores mayores. Se demuestra que la falta de salud provoca un retiro prematuro.	4,162
D.5 MOTIVAR A LOS TRABAJADORES A PROLONGAR SU VIDA LABORAL	A partir de los datos de la web seniorpraxis, se realizó una investigación sobre las necesidades de retención, políticas de TM y conocimiento. El proyecto provee asesoramiento y herramientas de ayuda.	3,121
D.7 DEVUELTA AL TRABAJO: experiencia con jubilados y pre jubilados que trabajan	El informe muestra los beneficios de recuperar a TM y cómo estos pueden influir positivamente en el entorno laboral.	0
H.4 CAPACIDAD LABORAL DE LOS TRABAJADORES MAYORES	Identificar buenas prácticas e instrumentos relevantes para retener a los trabajadores mayores. Analizar los factores que favorecen el mantenimiento en el empleo de los TM y las estrategias de retención. Resalta la importancia de la aplicación de estos instrumentos	0

La mejor acción del dominio 6 según las valoraciones de los expertos es el “Estudio sobre hábitos a la hora de jubilarse”. El “Estudio sobre transición en el empleo, capacidades y motivación”, y la acción “Motivar a los trabajadores a prolongar su vida laboral”, son las siguientes alternativas mejor valoradas.

TABLA RESUMEN INICIATIVAS

A continuación, se muestra una tabla resumen con los resultados de las iniciativas mejor valoradas en cada uno de los dominios. En el dominio 2, figura una segunda iniciativa ganadora considerando el criterio experto de los técnicos que participaron en el taller de valoración.

DOMINIO	INICIATIVA	VALOR
1	10 GPACT (GESTIÓN DE LAS HABILIDADES Y LA CAPACIDAD DE TRABAJO)	4'36
2	DUUNITALKOOT	4'89
2*	INITIATIVE FOR HEALTH AND WORK	4'53
3	PREGUNTE A LOS CIENTÍFICOS	4'84
4	GUÍA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE LA EDAD PARA TRABAJADORES 55+	4'64
6	ESTUDIOS SOBRE HÁBITOS A LA HORA DE JUBILARSE	4'34

TABLA RESUMEN DOMINIOS

A continuación, se muestra una tabla resumen con la distribución del número de iniciativas valoradas en cada dominio.

DOMINIO	INICIATIVA	VALOR %
1	<i>Financiación pública directa</i>	11'36 %
2	<i>Foros / plataformas</i>	22'73 %
3	<i>Formación / sensibilización</i>	20'45 %
4	<i>Herramientas / guías</i>	34'09 %
6	<i>Estudios / investigación</i>	11'36 %

Por último, se muestra una tabla resumen con las puntuaciones medias de todas las iniciativas valoradas en cada dominio.

DOMINIO	INICIATIVA	VALOR PROMEDIO
1	<i>Financiación pública directa</i>	4'21
2	<i>Foros / plataformas</i>	4'11
3	<i>Formación / sensibilización</i>	3'93
4	<i>Herramientas / guías</i>	4'02
6	<i>Estudios / investigación</i>	3'87

Conclusiones

En cuanto a las tendencias de envejecimiento activo que se están dando en los distintos países, la distribución de las iniciativas encontradas en los diferentes dominios nos da una idea de por qué líneas se está apostando, principalmente en Europa, para afrontar el reto que nos ocupa. De este modo, se encontrado que el principal dominio es el 4, *Herramientas/Guías*, con un 34,09% del total de las iniciativas valoradas.

A continuación, los más representados son los dominios 2, *Foros/plataformas*, y 3, *Formación/Sensibilización*, con una cantidad de iniciativas similar. En último lugar estarían los dominios 1, *Financiación Pública Directa*, y 2, *Estudios/Investigación*, con un 11,36% de participación en ambos casos.

Con esta distribución podemos determinar que se está apostando principalmente por iniciativas de carácter práctico y con capacidad de difusión a gran escala frente a medidas más a largo plazo o de menor alcance.

En cuanto a los criterios de valoración seleccionados, la *adecuación de recursos* y la *transferibilidad* suponen aproximadamente un 84% del peso en la valoración de las acciones respecto a los indicadores seleccionados.

Atendiendo a esta ponderación, se puede considerar que todas las acciones ganadoras en cada dominio serían transferibles y adecuadas a los recursos disponibles en el contexto estudiado, cumpliendo así con el objetivo relativo a la transferibilidad de las acciones recopiladas a las políticas públicas andaluzas. Del

total de acciones evaluadas por el panel de expertos, un 52% tiene una puntuación mayor o igual a 4, por lo tanto puede considerarse que se dispone de un amplio conjunto de soluciones que se podrían aplicar con garantías, independientemente del ranking.

Por otra parte, todas las acciones ganadoras de cada uno de los dominios están valoradas por encima de 4, y la mayor diferencia de puntuación es de 0,55 puntos, por lo que las diferencias existentes entre los dominios no se consideran muy significativas. No obstante, las iniciativas más valoradas por dominio pertenecen a los dominios 2 y 3, siendo superior la puntuación de la correspondiente al dominio 2.

Sin embargo, si consideramos el conjunto de todas las iniciativas de cada dominio, como línea de trabajo, y revisamos su puntuación media, el dominio 1 es el que mayor media global presenta (4,21), seguido del dominio 2. Por lo tanto, las *políticas de financiación pública* (dominio 1) son las más valoradas de manera global, y la homogeneidad de los resultados es un dato interesante a la hora de plantear posibles combinaciones e integraciones de distintas iniciativas dentro de este dominio. Esto también sería aplicable a los dominios 2 y 4, dadas sus puntuaciones medias superiores a 4. Esta similitud de resultados hace que estos dominios sean muy robustos y versátiles, permitiendo que la preferencia por una u otra iniciativa añadiendo criterios de experiencia y conocimiento del contexto más subjetivos, no afecten a la calidad de la solución adoptada.

Finalmente, si se analizan las puntuaciones de las distintas acciones considerando que todos los indicadores tuviesen el mismo peso (25% cada uno), los resultados son muy similares. Salvo en el dominio 1, las acciones ganadoras de cada dominio son las mismas que resultaron con la ponderación anterior. Las puntuaciones, aunque ligeramente menores, siguen siendo superiores a 4 en todos los dominios, y la mayor diferencia de puntuación es de 0,5 puntos. Los dominios más valorados siguen siendo el 2 y el 3, al que iguala el dominio 4. La iniciativa más valorada sigue siendo la del dominio 2. Este análisis nos muestra que dadas las altas puntuaciones de las iniciativas valoradas, los pesos otorgados a los indicadores tienen muy poca influencia sobre los resultados respecto a un reparto equitativo.

ANEXO I: Catálogo de experiencias sobre iniciativas de mejora del bienestar laboral de trabajadores mayores (TM)

ALEMANIA

A.1 INICIATIVA NUEVA CALIDAD EN EL TRABAJO (*Initiative Neue Qualität der Arbeit, INQA*):

Entidad y fecha: Gobierno Federal, Estados Federales y Aseguradoras de Accidentes, Instituciones de Seguro Social, Agentes Sociales y otros socios. 2002.

Objetivo general: promover un trabajo de mejor calidad como elemento clave para la competitividad y la innovación a largo plazo. Incluye diversas iniciativas: redes de trabajo, publicaciones, guías, herramientas de autoevaluación *online*, informes...

Ejemplos:

Red WAI (*WAI-Netzwerk*): para fomentar el uso del *Work Ability Index* en Alemania.

Red Demográfica (*Das Demografie-Netzwerk e.V., ddn*): para convertir el cambio demográfico en una prioridad. Contiene 10 reglas de oro, que incluyen políticas de RRHH neutras con la edad, promoción de la salud, transmisión de conocimientos entre generaciones...

Conocimiento Demográfico (*Demografie Wissen Kompakt*): conferencias sobre la gestión del cambio demográfico en las empresas y para compartir lo realizado por la INQA.

Campaña para la Clase Media (*Offensive Mittelstand*): diferentes instrumentos entre los que hay alguna referencia al cambio demográfico.

Análisis: Es una plataforma para coordinar y registrar intercambios de información e ideas con el objeto de analizar cómo crear mejores condiciones de trabajo que sean, a la vez, interesantes para los TM y económicamente viables para las empresas.

A.2 PERSPECTIVA 50PLUS (*Perspektive 50Plus*),

Entidad y fecha: Ministerio Federal de Trabajo y Asuntos Sociales y socios regionales. 2005-2015.

Objetivo general: mejorar las oportunidades de los TM y desempleados de larga duración para participar en una vida social y laboral activa.

Análisis: es un foro para desarrollar, discutir y verificar métodos e instrumentos de las políticas de empleo. Se financian proyectos regionales innovadores y foros de intercambio. Redunda en las ideas de compartir la información en eventos y financiar ideas innovadoras

A.3 DEMOGRAFÍA ACTIVA (*Demografie Aktiv*):

Entidad y fecha: Gobierno Estatal de North Rhine-Westphalia, Federación de Asociaciones de Empresarios y Federación Alemana de Sindicatos de Comercio.

Objetivo general: apoyar a las empresas con plantillas envejecidas.

Análisis: proporcionan una herramienta de gestión para analizar la necesidad de acciones y actividades adaptadas para sus empleados. La herramienta incluye análisis demográficos, datos disponibles sobre la salud de los trabajadores, promoción de la salud y mejora de las condiciones de trabajo. A quienes completan el proceso se les otorga un reconocimiento. Se acompaña de un centro de asesoramiento y formación, de la red 'Demografie Aktiv' y de financiación.

A.4 CONVENIO COLECTIVO (*Demografietarifvertrag von EVG und DB*):

Entidad y fecha: Convenio entre Deutsche Bahn corporate Group, la Asociación Empresarial MoVe (AgV MoVe) y el Sindicato Ferroviario y de Transporte (EVG)

Objetivo general: adecuación de medidas de entrenamientos y de adaptación a la etapa vital y profesional de los empleados.

Análisis: incluye como ejemplos trabajadores de más de 60 años que trabajan en el turno de noche, turnos rotatorios, que pueden reducir su tiempo de trabajo con una reducción menor de sueldo. También incluye acciones de promoción de la salud.

A.5 CONSEJO CONSULTIVO TECNOLÓGICO (*Technologieberatungsstelle Nordrhein-Westphalen*):

Entidad y fecha: Technology Advisory Board NRW, asociación apoyada por los Sindicatos de Comercio de North Rhine-Westphalian y el Ministerio de Trabajo, Integración y Asuntos Sociales.

Objetivo general: cambio estructural en la región, en especial respecto a las PYME.

Análisis: incluye, por un lado, un análisis demográfico con actividades asociadas (talleres sobre envejecimiento, trabajo a turnos) y por otro documentos guía con información sobre aspectos relacionados con el cambio demográfico.

A.6 INITIATIVE FOR HEALTH AND WORK (*Initiative Gesundheit und Arbeit, iga*):

Entidad y fecha: Asociaciones de Seguros de Salud (BKK-Bundesverband, AOK-Bundesverband, Verband der Ersatzkassen VDEK y Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung DGUV). 2002

Objetivo general: estimular el intercambio entre las mutuas de seguro y las instituciones de seguro privadas para promover la salud en el lugar de trabajo.

Análisis: aunque aconseja y provee de asesoramiento técnico, no financia. Desarrolla metodologías, guías, herramientas y la implementación de proyectos, así como oportunidades de trabajo en red.

Los pilares de actuación sobre TM son:

- a.- Objetivos y metas preventivas.

b.- Cambios en el mundo laboral, especialmente demográficos. Incluye desarrollo de escenarios específicos para empresas en función de la economía regional, formación y edad.

c.- Trabajo saludable. Promoción de la salud. Diferencias culturales.

d.- Efectividad de la prevención. Publica revisiones de literatura científica sobre salud laboral y promoción de la salud.

e.-Red de intercambio de información: Red Alemana de Promoción de la Salud Ocupacional ("*Deutsches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung*", DNBGF), la mayor plataforma de Alemania.

A.7 SALUD EN LAS MEDIANAS EMPRESAS (*Gesund im Mittelstand – GiM*)

Entidad y fecha: Mutua de la Madera y el Metal (Berufsgenossenschaft Holz und Metall – BGHM)

Objetivo general: ofrecer un estudio a las medianas empresas para evaluar las condiciones de salud de sus trabajadores.

Análisis: el estudio incluye factores psicosociales y edad y su influencia en las condiciones de trabajo. Se organizan talleres para discutir los resultados y cómo manejarlos para el liderazgo, la organización y la comunicación.

A.8 PREDEMO (Prevención y Demografía) - (*Prädemo: Prävention und Demografie*)

Entidad y fecha: Ministerio Federal de Educación e Investigación y Fondo Social Europeo junto con la consultora Wiesbaden, la Asociación de Comercio de Materiales a Granel e Industria Química, el Instituto de la Promoción de la Salud en el Lugar de Trabajo (BGF), el Instituto de Técnica de Gestión de Negocios del Instituto de Manufactura de Seda (ITB), Mercer Germany y la Asociación de Seguridad, Salud y Protección del Medio Ambiente en el Trabajo (VDSI). Ene 2012 a abr 2015

Objetivo general: desarrollar herramientas, conceptos y modelos para que las PYME puedan mejorar su capacidad innovadora teniendo en cuenta la situación de cambio demográfico.

Análisis: ND

BÉLGICA

B.1 ESTRATEGIA NACIONAL PARA EL BIENESTAR EN EL TRABAJO

Entidad y fecha: Consejo Nacional de Empleo. 2008-2012

Objetivo general: desarrollo de programas incluidos los TM

Objetivos específicos:

- Programa I: fortalecer la prevención de enfermedades profesionales y el bienestar laboral (los TM se incluyen como grupo de riesgo).

- Programa II: mejorar el tratamiento de las enfermedades profesionales y la reintegración de los trabajadores en situación de incapacidad.

Análisis: no ahonda en el análisis ni hace menciones específicas a los trabajadores mayores

B.1 FONDS DE L'EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Entidad y fecha: Gobierno. Operativo desde 2005.

Objetivo general: incrementar el empleo de TM de más de 55 años.

Objetivos específicos: el Fondo financia a empresas que quieran mejorar la calidad del trabajo de sus empleados a partir de los 45 años y mantenerlos en el empleo.

Análisis: los estudios financiados deben mejorar las condiciones de trabajo, con mención específica para las capacidades de trabajo de los trabajadores mayores. Durante los primeros años el foco se puso en crear y mantener redes de trabajo, desarrollar alianzas y promover la solicitud de los fondos. Se hacía especial hincapié en la necesidad de cambiar los estereotipos negativo sobre los trabajadores mayores. En 2011 se financiaron 292 solicitudes. El Fondo prefiere que las empresas evalúen primero la capacidad de trabajo de los trabajadores mayores, luego hagan un diagnóstico y, finalmente, desarrollen su proyecto de adaptación. Todos los años las solicitudes sobrepasan el presupuesto disponible.

B.3 GUÍA PARA LA GESTIÓN DE LA EDAD EN LAS EMPRESAS (*guide sur la gestion des âges en entreprise*)

Entidad y fecha: Servicio Público Federal de Empleo, Trabajo y Diálogo Social (FPS ELS) en colaboración con la Universidades de Lieja, Namur y Gante. 2012.

Objetivo general: Apoyar a las empresas en la implementación de sus Planes de Empleo para TM.

Objetivos específicos: elevar el nivel de concienciación de las empresas para gestionar la edad e identificar las posibles barreras comunes a partir de la experiencia de 45 empresas belgas de diferentes tamaños y sectores.

Análisis: ND

B.4 CONVENIO COLECTIVO: PACTO GENERACIONAL

Entidad y fecha: Agentes sociales. 1990

Objetivo general: Permitir a los TM permanecer más tiempo en el trabajo y así elevar el nivel de empleo de este colectivo.

Objetivos específicos: se enfoca a los turnos de noche e incluye dos medidas:

- Los TM 50+ con más de 20 años de en el turno de noche y con graves problemas de salud pueden cambiar de turno.
- Los TM 55+ con más de 20 años de en el turno de noche pueden solicitar el cambio de turno.

Análisis: ND

B.5 CRÉDITOS DE TIEMPO (*crédits-temps*):

Entidad y fecha: ONEM (Agencia Nacional de Empleo). Desde 2002

Objetivo general: mantener a los TM más tiempo como población activa.

Objetivos específicos: permitir a los TM 55+ que cumplan una serie de requisitos (trabajos penosos, 25 años de experiencia y al menos 2 en la empresa actual) reducir su jornada entre 1/5 y la mitad y recibir una pensión compensatoria.

Análisis: las solicitudes se incrementan año tras año.

B.6 TRANSFERENCIA DE TRABAJOS PENOSOS A TRABAJOS MÁS LIGEROS

Entidad y fecha: ONEM (Agencia Nacional de Empleo). 2010

Objetivo general: permitir a los TM permanecer más tiempo en el trabajo.

Objetivos específicos: sustituir tareas penosas por otras más ligeras.

Análisis: con la edad se aligeran los requisitos (<55; entre 55 y 58 y >58).

B.7 TODAVÍA JOVEN Y YA VIEJO PARA EL TRABAJO

Entidad y fecha: Servicio Público Federal de Empleo, Trabajo y Diálogo Social (FPS ELS)

Objetivo general: cambiar la mentalidad hacia el empleo de TM 50+.

Objetivos específicos: dar argumentos para enfrentar los prejuicios sobre emplear a TM

Análisis: Es una campaña que incluye consejos, tanto para trabajadores como para empresarios, para mantener a los TM en el trabajo, poniendo énfasis en los beneficios de tener a TM 50+, a través de anuncios en TV y periódicos y un sitio web con información.

B.8 PROYECTO CAPA: una respuesta a los estereotipos concernientes a los TM

Entidad y fecha: Servicio Público Federal de Empleo, Trabajo y Diálogo Social (FPS ELS) en colaboración con la Universidades de Lieja, Namur y Gante. Comienzo en 2004.

Objetivo general: conocer más sobre los estereotipos (a través de entrevistas) y ofrecer respuestas para encararlos (basados en la literatura científica y la instigación).

Objetivos específicos: compilar y difundir información sobre factores de riesgo, prevención e intervención.

Análisis: 2 publicaciones, una sobre estereotipos y otra sobre herramientas para mejorar el conocimiento en relación con el trabajo de los TM (incluye un catálogo de cuestionarios sobre TME o aspectos psicosociales y una base de datos bibliográfica sobre literatura científica relacionada con la edad en el trabajo).

B.9 DISCRIMINACIÓN POR EDAD EN LOS ANUNCIOS DE TRABAJO (LISTADO DE VERIFICACIÓN)

Entidad y fecha: Centro para la Igualdad de Oportunidades y Oposición al Racismo. 2007

Objetivo general: permitir a los empresarios comprobar si su anuncio de trabajo es discriminatorio por edad de acuerdo con la ley o si es solo el resultado de puntos de vista negativos y distorsionados por los estereotipos sobre las posibles capacidades (o incapacidades) de los TM.

Objetivos específicos: comprobar primero si existe una discriminación directa o indirecta por edad en el anuncio de trabajo y, segundo, verificar si hay una razón legal para esa discriminación.

Análisis: el listado de verificación permite revisar el contenido y la forma de los anuncios.

DINAMARCA

D.1 ESTUDIOS SOBRE HÁBITOS A LA HORA DE JUBILARSE:

Entidad y fecha: National Research Centre for the Working Environment (NRCWE) (Encuesta a trabajadores entre 50 y 59 años); Danish National Centre for Social Research (Informe sobre los trabajadores entre 55 y 70 años que permanecen activos: 5140 entrevistas telefónicas). 2011

Objetivo general: análisis descriptivo sobre la jubilación

Análisis: la variable más influyente para permanecer en el trabajo es la posibilidad de adaptar las condiciones del mismo. Los trabajadores con mayor nivel de educación o empresa propia son más proclives a permanecer en el mercado de trabajo. Un trabajo físico duro y un menor nivel de educación tienen el efecto contrario. Las principales razones para anticipar la jubilación son: tiempo de ocio o con la familia (33 %), razones relacionadas con el mercado laboral o el lugar de trabajo (25 %), pérdida de salud (15 %). Si la dirección muestra interés por conservar en la empresa a los TM éstos tienden a retrasar la jubilación. Por el contrario se jubilan antes si perciben que eso es lo que la empresa espera de ellos y si tienen mala salud o dificultades físicas o de capacitación para desempeñar sus tareas.

D.2 CAMPAÑA “UNOS AÑOS MÁS HACEN LA DIFERENCIA” (“A few extra years make a difference”):

Entidad y fecha: Ministerio de Trabajo- 2006-2007

Objetivo general: hacer reflexionar a los TM y a las empresas sobre las políticas de gestión del envejecimiento y sobre los acuerdos con TM como alternativa a la jubilación anticipada.

Análisis: destaca los beneficios de los acuerdos con los TM (*senior agreements*) tanto para trabajadores como para empresas e incluye ejemplos de 10 empresas públicas y privadas, entrevistas con 4 TM. Los beneficios incluyen asesoramiento y oportunidades de trabajo en los municipios.

D.3 www.seniorpraksis.dk

Entidad y fecha: Agencia Danesa del Mercado Laboral y Contratación. 2004

Objetivo general: informar y asesorar a las empresas sobre las políticas de TM y sus novedades.

Análisis: ND

D.4 SENIOR PACKAGE

Entidad y fecha: Fondo para un Mejor Entorno de Trabajo y la Retención de Trabajadores (*Fund for Better Working Environment and Labour Retention*). 2013

Objetivo general: incrementar la edad de jubilación influenciando a las empresas para retener a los TM.

Objetivos específicos: PYME

Análisis: se desarrolla una estrategia con herramientas “paso a paso” para llegar a acuerdos entre empresa y TM sobre qué se necesita para retenerlos. Las empresas reciben ayuda sobre cómo enfocar la salud, las habilidades, las competencias y el entorno de trabajo de los TM. Se han destinado 17,4M € y se fomenta la participación de los agentes sociales.

D.5 MOTIVAR A LOS TRABAJADORES A PROLONGAR SU VIDA LABORAL

Entidad y fecha: Consejo del Mercado de Trabajo. 2005-2010

Objetivo general: informar y asesorar a las empresas durante 5h sobre las políticas de TM **Objetivos específicos:** explicar qué beneficios aporta una política de TM en la empresa; fortalecer las políticas de TM ya implementadas; definir objetivos; cómo orientar una entrevista a un TM.

Análisis: a partir de los datos de la web seniorpraksis, se realizó una investigación sobre las necesidades de retención, políticas de TM y conocimiento. El proyecto provee asesoramiento y herramientas de ayuda.

D.6 CAJA DE HERRAMIENTAS “COMPROMISO SOCIAL” (*Socialtengagement.dk*)

Entidad y fecha: Agencia Danesa del Mercado Laboral y Contratación

Objetivo general: ayudar a las empresas en su compromiso social.

Objetivos específicos: hay una sección específica dedicada a los TM (seniors).

Análisis: el proyecto se aloja en la web de CABI, un centro de información sobre el mercado laboral. En la sección de TM se aportan ideas sobre cómo retener a los TM y los beneficios que aporta (conservar el conocimiento, evitar el deterioro temprano de la salud...)

D.7 DE VUELTA AL TRABAJO: experiencia con jubilados y pre jubilados que trabajan

Entidad y fecha: Ministerio de Infancia, Igualdad de Género, Integración y Asuntos Sociales, junto con Deloitte Consulting. 2012

Objetivo general: recopilar las iniciativas de buena práctica de las entidades locales para conseguir que los trabajadores mayores de 60 retornen al trabajo.

Objetivos específicos: incluye también una descripción de las agencias de colocación que tienen programas de ayuda para TM

Análisis: el informe muestra los beneficios de recuperar a TM y cómo estos pueden influir positivamente en el entorno laboral.

D.8 55+ RETENCIÓN Y DESARROLLO (“55+ retention and development”):

Entidad y fecha: Ayuntamiento de Greve. Ayuntamiento de Hillerød. 2006.

Objetivo general: retener a la mayor cantidad de trabajadores entre los 870 funcionarios de más de 55 años

Objetivos específicos: que al menos el 30 % de los 50 empleados y líderes que participan en el proyecto se queden al menos 2 años más de lo que tenían planificado.

Análisis: se incluyen actividades como reuniones informativas entre empleados y líderes, cursos sobre políticas y acuerdos para ambos, programas de mentoría, etc. Aunque no hay acciones específicas para las condiciones laborales, han de tenerse en cuenta ya que son un factor determinante a la hora de decidir sobre el abandono temprano. Se consiguió el objetivo. Algunas de las acciones tomadas incluyen la reducción del tiempo de trabajo, la rotación, el cambio de puesto a uno de menor exigencia o más interesante.

FINLANDIA

Finlandia tiene mucha actividad relacionada. Pero no hay en este sentido acciones específicas sino políticas generales. Algunas de las más destacadas que guardan relación con el envejecimiento en el trabajo son:

- Programa Nacional para Trabajadores Mayores (1998–2002)
- Una Finlandia Sostenible Socialmente para 2020. Alargamiento de las carreras. Algunas se desarrollan en la publicación “Políticas para el entorno de trabajo y bienestar en el trabajo hasta 2020.
- Programa Nacional de Desarrollo para el Bienestar Social y el Cuidado de la Salud (Kaste). Se reformula cada 4 años.

La mayoría de las políticas de empleo tratan tangencialmente el asunto de los TM y se enfocan al bienestar laboral ya que el gobierno se ha marcado el objetivo de que Finlandia sea el país con mejores condiciones laborales en 2020.

Por su parte el FIOH (Instituto Finés de Salud Ocupacional) desarrolla toda una serie de iniciativas, estudios y publicaciones en relación con los TM, entre de los que destacan:

- “El poder de la edad en el trabajo” (*Ikävoimaa työhön*): un programa de formación para mejorar la gestión de la edad en el lugar de trabajo. Destinado a todos los grupos de edad.
- “Age-key” (*IKÄ-avain*): un cuestionario para determinar la percepción de la gestión de la edad y su implementación en los lugares de trabajo.
- “*Duunitalkoot*” es un sitio web que contiene asesoramiento, ejemplos de buenas prácticas, autoevaluaciones y herramientas de medida

relacionados con el bienestar en el trabajo. Contiene un módulo sobre el envejecimiento de los trabajadores.

El Centro de Salud Laboral (TTK), entidad encargada de la formación e información, desarrolla diversas iniciativas en relación con los TM, como por ejemplo:

- Tarjeta de Bienestar en el Trabajo (*Työhyvinvointikortti*) para certificar que todos los trabajadores tienen una base mínima de conocimiento sobre el bienestar en el trabajo (hasta 2014 se habían emitido 6000 tarjetas).
- *sykettätyöhön.fi* (*Arbeitsschutzstrategie, GDA*): un foro web gratuito para intercambiar información sobre buenas prácticas en relación con bienestar y envejecimiento en empresas de todos los sectores; incluye herramientas personalizadas para ayudar en la gestión de los proyectos.
- Manual "Pasos hacia el bienestar laboral" (*Työhyvinvoinnin portaat*) para ayudar a las personas y empresas a mejorar los lugares de trabajo mediante un proceso que incluye una evaluación inicial, seguida de una identificación de los desafíos existentes y las fortalezas, para finalmente fijar los objetivos y elaborar un plan de acción.

A escala regional, destaca la red Workplace Well-being Network (*Tyhy-verkosto*) en la que participan 9 regiones, una de las cuales (South-Savo) en 2013 desarrolló como eje de acción la gestión de la edad en los lugares de trabajo.

A escala local, una ley sobre apoyo a las personas mayores facilita que los ayuntamientos puedan llevar a cabo acciones relacionadas con la edad para promover su salud y bienestar. Hay una amplia variedad de servicios: reconocimientos médicos, actividades comunitarias, acceso a instalaciones deportivas, etc.

Los agentes sociales han creado la Mesa Redonda de la Productividad, un grupo de 7 expertos propuestos por la patronal y los sindicatos, que busca incrementar la productividad, la calidad de la vida laboral y la cooperación. Tiene varios programas sobre el envejecimiento laboral activo con propuestas como mantener empleados a los TM a tiempo parcial durante su jubilación.

La Organización Central de Sindicatos de Comercio Fineses (*SAK, Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö*) promueve la implementación de programas de gestión de la edad dentro de los convenios colectivos del sector. La base de esta iniciativa es un estudio (2013) sobre la implementación y percepción de necesidad de programas de gestión de la edad en los lugares de trabajo. El estudio se basó en un cuestionario a más de 1000 empresas del sector, mostrando que el 69 % de los encuestados sentían que debería implementarse un programa de edad en su lugar de trabajo.

Las Confederaciones del Mercado Laboral han elaborado en 2013-2014 una guía para la gestión de la edad en el trabajo "Hacia unas carreras más largas – Guía para la preparación

de un programa de edad en los lugares de trabajo" (*Työkaarimallilla kohti pidempiä työuria –opas ikäohjelman laatimiseen*), con la idea de ayudar a las empresas a implementar un programa de edad. La guía incluye ejemplos de implementación tanto en el sector público como privado y desarrolla los siguientes elementos:

- Gestión de la edad
- Planificación de carrera profesional
- Formación y cualificaciones
- Tiempo de trabajo
- Diseño del trabajo
- Vigilancia de la salud
- Promoción de la salud y de estilos de vida saludables y gestión integral de la vida

La Federación de Industrias Tecnológicas Finesas (Teknologiateollisuus), junto con diversos sindicatos y la Federación de Gestores y Profesionales, han desarrollado un programa piloto en 19 empresas, a partir del cual han creado una caja de herramientas para mejorar la gestión de la edad en el trabajo ("Buen trabajo – Carrera más larga": *Hyvä työ – pidempi työura*) en la que se incluyen:

- Radar individual (*Yksilö-tutka*): se trata de un cuestionario para directivos (basado en el modelo de la casa de la capacidad laboral del Profesor Juhani Ilmarinen) que pretende establecer el nivel actual de bienestar en el trabajo y sus resultados en un Índice de Bienestar, llamado THI (*työhyvinvointi indeksi*).
- Radar del lugar de trabajo (*Työpaikka-tutka*): es una herramienta para identificar áreas de prioridad que requieren acciones de mejora inmediata.
- Guía para diseñar el plan de edad: la guía provee información para ayudar a las entidades a preparar un plan inclusivo para todos los grupos de edad (no solo TM).

Otras consultoras y entidades aseguradoras participan también de esta movilización general de la sociedad finesa en favor del bienestar laboral mediante diversas iniciativas, elaborando guías para promover programas de edad en el lugar de trabajo (Varma Mutual Pension Insurance Company) o creando servicios y bancos de contratación de jubilados bien para la empresa para la que trabajaron o para otras (Opteam: consultora RRHH)

FRANCIA

El Plan Nacional de Acción para el Empleo de TM 2006-2010 fue la primera plasmación política con referencia expresa a los TM. Luego el foco cambió de la edad a la gestión de la carrera profesional y las relaciones intergeneracionales en la

empresa. Más recientemente se ha cambiado a un enfoque más holístico con el acuerdo nacional sobre Calidad de Vida en el Trabajo.

F.1 PLAN NACIONAL PARA LA SALUD EN EL TRABAJO

Entidad y fecha: Gobierno francés. 2010-2014

Objetivo general: Mejorar las condiciones de trabajo en todos los grupos de edad.

Objetivos específicos: actuar sobre los trabajos penosos y la calidad del empleo para retener a los TM.

Análisis: se analizan específicamente las capacidades y los riesgos de exclusión profesional para dar un mayor apoyo a trabajadores afectados y tratar de reducir los impactos sobre una población laboral envejecida. El plan incluye facilitar las negociaciones para un trabajo sostenible (*travail durable*) con mejora de capacidades, y reentrenamiento.

F.2 CONVENIOS DE EMPRESA PARA EL EMPLEO DE TM

Entidad y fecha: empresas o asociaciones empresariales

Objetivo general: Mejorar las condiciones de trabajo, autonomía y prevención (si son buenas para los TM son buenas para todos).

Objetivos específicos: reducción de la carga de trabajo, adaptación de los puestos, controles más frecuentes, adaptación de horarios y turnos, creación de un observatorio de las condiciones de trabajo, programas de salud y seguridad, análisis detallados de las condiciones, actividades de concienciación.

Análisis: los estudios demuestran que las medidas sobre condiciones de trabajo son menos adoptadas por las empresas que las medidas sobre capacidades o formación.

F.2 INSTRUMENTOS ANACT (Agencia Nacional para la Mejora de las Condiciones de Trabajo)

Entidad y fecha: ANACT

Objetivo general: incrementar la concienciación de los responsables de RRHH para mejorar la evaluación de las condiciones de trabajo en las empresas.

Objetivos específicos: el FACT (Fondo para la Mejora de las Condiciones de Trabajo) subvenciona a empresas de menos de 250 trabajadores para la realización de proyectos que incluyen, entre otros, la gestión de la edad. Pone especial foco también en los trabajos penosos. Los trabajadores y sus representantes deben ser informados.

Análisis: en 2011, de los 76 proyectos financiados, solo 11 se centraban en las condiciones de trabajo de los TM.

F.3 RETIRO PROGRESIVO (*Retraite progressive*)

Entidad y fecha: Plan Nacional para el Empleo de TM. 2006-2010

Objetivo general: promover la transición entre el trabajo y la jubilación.

Objetivos específicos: una vez alcanzada la edad mínima de jubilación (62) se puede compatibiliza el trabajo y la pensión. Es un programa voluntario.

Análisis: se eliminó en 2003 el sistema de prejubilación para mayores de 55 y se cambió el foco para buscar mecanismos que permitieran a los TM combinar trabajo y pensión. Muchas empresas, sobre todo las grandes, todavía fomentan la jubilación anticipada. Tiene un enfoque más de empleo que de salud.

F.4 CUENTA DE TIEMPO DE TRABAJO (*compte éparrgne temps*)

El programa se enfoca en la gestión de los últimos años de carrera profesional y permite al TM disponer de más vacaciones o de una remuneración adicional por los periodos no disfrutados con anterioridad. En 2009 solo el 12 % de los TM tenía esa cuenta. Entre los directivos e ingenieros el porcentaje es mayor. Entre ellos, un 35 % la habían elegido, la mayoría para las vacaciones, pero también como preparación para la jubilación (15 %).

F.5 EVALUACIÓN DE HABILIDADES (*bilan de compétences*)

El objetivo de esta iniciativa es desarrollar un plan de formación a lo largo de la carrera profesional, con licencias de trabajo para formarse. Es aplicable a todos los trabajadores. No han tenido mucha acogida.

F.6 ENTREVISTA DE SEGUNDA PARTE DE LA CARRERA (*entretien de seconde partie de carrière*)

Entidad y fecha: Plan Nacional para el Empleo de TM. 2005.

Objetivo general: desarrollar un plan de carrera para los mayores de 45 años..

Objetivos específicos: entrevista individual para determinar las necesidades de desarrollo de habilidades y capacidades y de formación.

Análisis: se trata de alargar y mejorar la carrera de los TM de 45 años. En 2009 la entrevista se hizo obligatoria para empresas de más de 50 trabajadores. Aunque la medida se implementó en 2/3 de las empresas tuvo escaso éxito, puesto que, pese a que se les informa, son muy pocos los trabajadores que la solicitan.

F.7 CONTRATOS GENERACIONALES (*contrats de génération*)

Entidad y fecha: Plan Nacional para el Empleo de TM.

Objetivo general: desarrollar tareas de tutoría (mentoring) para TM.

Objetivos específicos: aprovechar el conocimiento de los TM, mejorar la gestión de capacidades y la distribución de tareas en la empresa.

F.8 GUÍAS ONLINE

Objetivo general: ofrecer información, documentación y herramientas útiles para ayudar a las empresas a integrar la gestión de la edad en sus políticas de RRHH.

Objetivos específicos:

- ¿Cómo prevenir las condiciones de trabajo penosas y la fatiga física?(*Pénibilité et usure professionnelle, comment prévenir?*)
- Plataforma de gestión de la edad.

- TEMPO: herramienta para ayudar a las empresas a cumplir con las obligaciones legales respecto a los TM.

F.9 GPACK (GESTIÓN DE LAS HABILIDADES Y LA CAPACIDAD DE TRABAJO):

Entidad y fecha: CESTP-ARACT. Región Aisne. Aravis Rhône Alpes

Objetivo general: evaluar el riesgo de incapacidad e identificar aspectos claves para la retención de TM

Objetivos específicos: crear grupos inter empresariales de discusión para identificar barreras, desafíos y puntos de vista.

Análisis: piloto en 4 empresas con varios indicadores: salud de los empleados, evolución de la pirámide de edad, condiciones de trabajo. Sobre la base de ese diagnóstico se desarrollan recomendaciones para anticipar los cambios y gestionarlos.

HOLANDA

1. ESTIMULAR LA VIDA LABORAL DE LOS TRABAJADORES MAYORES

Entidad y fecha: *Ministerio de Asuntos Sociales y Empleo- 2004-2010*

Objetivo general: Incrementar la concienciación recopilando y distribuyendo información sobre buenas prácticas relevantes.

Objetivos específicos: hay un grupo llamado “Trabajos Grises: el poder de la experiencia” (*Grey Works – Senior Power: working with experience*) con 3 objetivos:

- a. Campaña de información sobre medidas prácticas a implementar.
- b. Establecer diálogos y acuerdos con los agentes sociales sobre políticas y condiciones de trabajo relacionadas con el envejecimiento.
- c. Recopilar y distribuir información de ejemplos prácticos sobre políticas y condiciones de trabajo relacionadas con el envejecimiento.

Análisis: se destinaron 21M € para financiar casi 500 proyectos que han desarrollado y validado instrumentos de concienciación sobre la edad para estimular el trabajo productivo de los trabajadores mayores, diseminar la información y reducir los estereotipos sobre el envejecimiento. Las empresas mostraron un alto grado de interés en la subvención. El 40 % declara haber reducido los impedimentos.

H.2 POLÍTICAS DE CONCIENCIACIÓN SOBRE LA EDAD (*Age-Aware Policies*):

Entidad y fecha: *Ministerio de Asuntos Sociales y Empleo, TNO y Human Capital Group*

Objetivo general: fomentar que las empresas y los sectores apoyen las estrategias de envejecimiento laboral activo para trabajadores mayores.

Objetivos específicos: aceptación y desarrollo de la conciencia sobre la edad; salud y seguridad; movilidad y desarrollo; políticas; sectores; websites.

Análisis: se han creado 29 instrumentos específicos con una buena aceptación en 2/3 de los participantes.

H.3 ESTUDIO SOBRE TRANSICIONES EN EL EMPLEO, CAPACIDADES Y MOTIVACIÓN - *Study on Transitions in Employment, Ability and Motivation (STREAM)*

Entidad y fecha: Ministerio de Asuntos Sociales y Empleo, TNO, Erasmus Medical Centre y VU University Medical Centre. 2010-2013

Objetivo general: dotar de una base de intervención para crear empleos sostenibles.

Objetivos específicos: evaluar los factores que pueden afectar a la productividad, a las capacidades y transiciones de los trabajadores mayores. Incluye buenas prácticas.

Análisis: se demuestra que la falta de salud provoca un retiro prematuro.

H.4 CAPACIDAD LABORAL DE LOS TRABAJADORES MAYORES—*Work ability of older employees*

Entidad y fecha: GAK Institute. 2012

Objetivo general: identificar buenas prácticas e instrumentos relevantes para retener a los trabajadores mayores.

Objetivos específicos: analizar los factores que favorecen el mantenimiento en el empleo de los TM y las estrategias de retención.

Análisis: resalta la importancia de la aplicación de estos instrumentos

H.4 EMPLEABILIDAD SOSTENIBLE (*Duurzame Inzetbaarheid*)

Entidad y fecha: Ministerio de Asuntos Sociales y Empleo; 2012-2015

Objetivo general: crear conciencia, estimular y apoyar a las organizaciones que quieran implementar medidas para retener y mejorar las condiciones de los TM.

Objetivos específicos: realizar una campaña con 100 organizaciones a través de un manifiesto

Análisis: se crea una plataforma para recopilar buenas prácticas sobre salud, productividad y formación que fomenten la salud de los trabajadores mayores y se lanza una web 'Caja de Herramientas para la Empleabilidad Sostenible' (*Toolbox Duurzame Inzetbaarheid*), para sensibilizar sobre los beneficios, analizarlos y medirlos, y para influenciar en los procesos de toma de decisión. Cada una describe un resumen, los costos, antecedentes científicos. Una campaña específica sobre factores psicosociales tuvo una aceptación de 2/3 de los trabajadores y el 60 % de los empresarios. También se hizo una campaña para 500 PYME.

H.5 POSIBILIDADES EN EL TRABAJO: EJEMPLOS PRÁCTICOS DE CAMBIOS ORGANIZACIONALES DE ÉXITO "*Possibilities at work: Practical examples of successful organisational changes*"

Entidad y fecha: Foro de Empresarios. 2007

Objetivo general: recopilar en un libro experiencias de adaptación de puestos de trabajo.

Análisis: 25 iniciativas sobre adaptación de puestos

NORUEGA

N.1 ACUERDO SOBRE LUGARES DE TRABAJO INCLUSIVOS (*IA Agreement*):

Entidad y fecha: acuerdo tripartito. 2001-2005, 2006-2010, 2010-2013 y 2014-2018

Objetivo general: reducir las bajas por enfermedad e incrementar el empleo de personas con habilidades funcionales reducidas y de TM en general.

Objetivos específicos: extender la edad efectiva de abandono del trabajo de los TM 50+

Análisis: la base del acuerdo es que el retiro anticipado está directamente relacionado con las condiciones de trabajo. Se promueven medidas para evitarlo, en particular la implementación de políticas de gestión de la edad en las empresas.

N.2 CENTRO PARA LAS POLÍTICAS PARA MAYORES (*Centre for Senior Policies- CSP*)

Entidad y fecha: Financiado por el Ministerio de Empleo.2012

Objetivo general: Fomentar y desarrollar políticas de adecuadas para los TM en el mercado laboral.

Objetivos específicos:

- Incrementar la concienciación entre empresarios y trabajadores sobre la importancia de los TM como recurso.
- Fomentar actividades que motiven a los TM a permanecer por más tiempo en el mercado laboral.
- Estimular la diversidad de edad en los centros de trabajo.

Análisis: entre otras actividades, se ha desarrollado una página web “Win-Win” que ofrece herramientas y consejos para los TM, empresarios y sindicatos:

- Para los empresarios: describe los beneficios de contar con TM y un camino de 5 pasos para implementar políticas de edad adecuadas:
 1. Preparación.
 2. Mapear la edad y las habilidades de la plantilla, las prácticas relacionadas con los TM y sus deseos y necesidades.
 3. Cómo usar la información para desarrollar una política de TM.
 4. Diseñar medidas para una política de TM.
 5. Ejecutar la política y evaluar sus resultados.
- Para los trabajadores: ofrece testimonios de cómo los TM se han convertido en un activo importante para sus empresas.
- Para los representantes sindicales: proporciona consejos sobre cómo influenciar a las empresas para que desarrollen una política de TM.

En 2012 el CSP organizó una conferencia para analizar la participación de los ciudadanos mayores en el mercado de trabajo de los países nórdicos, que incluía

intercambio de buenas prácticas y experiencias de políticas para TM (motivación y alternativas para alargar la vida laboral en una perspectiva comparada).

N.3 PREGUNTE A LOS CIENTÍFICOS (*Ask the Scientists*):

Entidad y fecha: CSP con el Institute for Labour and Social Research

Objetivo general: poner a disposición de todos el conocimiento y experiencia del Instituto.

Objetivos específicos: organizar charlas y encuentros con empresarios, responsables de RRHH y agentes sociales sobre estos temas:

- Iniciativas y medidas en el lugar de trabajo para prolongar las carreras e incrementar la participación laboral de los TM 55+.
- Medidas adaptativas en el lugares de trabajo y salud de los TM.
- TM y aprendizaje a lo largo de la vida.

REINO UNIDO

El HSE (Health & Safety Executive) agrupa todas sus actividades sobre TM junto con el resto de trabajadores vulnerables. Su objetivo es asegurar la inclusión en las discusiones, políticas y prácticas de empresa de los temas que afectan a estos grupos sensibles para que sean tenidos en cuenta en todos los procesos de decisión.

El HSE tiene un programa de investigación gestionado a través del Health & Safety Laboratory. Han realizado varios estudios sobre la edad (de los que no aportan más datos):

- 2010: Envejecimiento y desórdenes músculo esqueléticos relacionados con el trabajo (*"Ageing and work-related musculoskeletal disorders"*).
- 2011: Una actualización de la literature sobre edad y empleo (*"An update of the literature on age and employment"*)
- 2012: Cambios relacionados con la edad y trabajos críticos de seguridad – Identificación de herramientas y una revisión de la literatura (*"Age related changes and safety critical work – Identification of tools and a review of the literature"*)

R.1 ESTRATEGIAS NACIONALES DE SEGURIDAD Y SALUD

Entidad y fecha: HSE

Objetivo general: Cooperar con los distintos sectores para que tengan en cuenta los factores relacionados con los TM.

Objetivos específicos:

- Industria del gas y del petróleo en alta mar: el desafío es cómo conservar a los trabajadores con experiencia, pero no aporta soluciones concretas.

- Sector agrícola: hay muchos trabajadores mayores de 65 que siguen trabajando y accidentándose. El desafío se ve cómo una cuestión de capacidad y competencia y la solución propuesta es la formación temprana.
- Sitio web del HSE: incluye un apartado específico para TM, con algunas de las evidencias científicas sobre el asunto e indicaciones sobre qué deben hacer las empresas al contratar TM, siempre como parte de una estrategia general más amplia. Algunas cuestiones específicas son: formación con un ritmo personalizado, cambio de tipo de puesto, diseño de algunas tareas...

R.2 CAMPAÑA EDAD POSITIVA (*Age Positive Campaign*):

Entidad y fecha: DWP (Departamento de Trabajo y Pensiones).

Objetivo general: fomentar la concienciación del empresariado en cuestiones de salud y seguridad relacionadas con la edad y asesorarles sobre las medidas a tomar para poder retener a los TM.

Objetivos específicos: se complementa con dos publicaciones:

- Empleando a TM: una guía para empresarios para las plantillas multigeneracionales de hoy (*Employing older workers – An employer’s guide to today’s multi-generational workforce*)
- Casos de Estudio de Empresas: empleando a TM para unas plantillas multigeneracionales efectivas (*Employer case studies – Employing older workers for an effective multi-generational workforce*)

Análisis: incluye 32 casos de estudio en diferentes sectores, por ejemplo

- McDonalds: describe su política de contratar TM y hacer su “Contrato de Familia y Amigos” que permite a estos amigos y familiares que trabajen en el mismo restaurante intercambiar turnos sin previo aviso
- South Wales Forgemaster permite formación más flexible para los TM para que se sientan más cómodos.

R.3 GESTIONANDO LA EDAD

Entidad y fecha: Trades Union Congress (TUC) y Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). 2011

Objetivo general: recopilar las más modernas buenas prácticas de gestión de la edad y la jubilación.

Objetivos específicos: tiene una sección específica sobre salud y seguridad donde explica los cambios necesarios para abordar preventivamente los cambios en los TM antes de que lo sean.

R.4 PLANTILLAS ENVEJECIDAS (*The ageing workforce – health and safety implications*):

Entidad y fecha: Sindicato Unison. 2013

Objetivo general: resumen de las obligaciones legales y los distintos enfoques del HSE en relación con los TM.

Objetivos específicos: abordar el tema de las ausencias por enfermedad, problemas de vista y oído, turnos de trabajo...

Análisis: Proporciona guías y consejo sobre las medidas y ajustes a realizar para mantener sanos a los trabajadores, especialmente a los TM

R.5 RED DE TRABAJO SOBRE EDAD Y EMPLEO (Age and Employment Network (TAEN):

Entidad y fecha: *Age and Employment Network*

Objetivo general: remover las barreras para el empleo de TM.

Objetivos específicos: promover un mercado de trabajo efectivo que sirva a las necesidades de las personas en su etapa media y final de la vida laboral.

Análisis: incluye un amplio abanico de herramientas para gestionar los problemas de los TM 50+. También ofrece asesoramiento a los empresarios y realiza estudios sobre evaluaciones de las plantillas, salud y bienestar de los trabajadores.

REPÚBLICA CHECA

X.1 CONSEJO GUBERNAMENTAL PARA LOS CIUDADANOS MAYORES

En 2006 se creó el Consejo Gubernamental para los Ciudadanos Mayores (*Government Council for Senior Citizens and Population Ageing*) integrado por representantes ministeriales, sindicatos, ONG y asociaciones empresariales. Sus principales objetivos son:

- Promover la salud, el envejecimiento activo y las políticas antidiscriminatorias.
- Incrementar la empleabilidad y el involucramiento en la sociedad de las personas mayores.
- Mejorar las condiciones de salud de las personas mayores.

El Consejo puede realizar proposiciones de ley y no de ley y se encarga de analizar los documentos de la UE y otras entidades por si pudieran ser útiles. Los dos programas principales de este Consejo son:

- Programa Nacional para la Preparación frente al Envejecimiento (*National Programme for the Preparation to Ageing for the years*) 2008-2012
- Plan Nacional para apoyar el Envejecimiento Activo (*Programme for Support to Active Ageing*). 2013-2017.

X.2 PLAN NACIONAL PARA APOYAR EL ENVEJECIMIENTO ACTIVO

Entidad y fecha: Consejo Gubernamental para los Ciudadanos Mayores. 2013-2017

Objetivo general: dar un enfoque holístico al envejecimiento como un proceso de todo el ciclo vital.

Objetivos específicos: destacar la salud como un elemento a cuidar durante todo el proceso vital.

Análisis: promueve la salud como un elemento clave para un envejecimiento positivo pero no hace referencias expresas a cuestiones de salud y seguridad de los TM, salvo alguna mención sobre condiciones de trabajo flexibles

X.3 PREMIOS A LA GESTIÓN DE LA EDAD Y LAS BUENAS PRÁCTICAS PREVENTIVAS

Entidad y fecha: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales y Plataforma “Negocios para la Sociedad”

Objetivo general: apoyar las buenas prácticas y motivar a las empresas a mejorar sus condiciones de trabajo..

Objetivos específicos: incluye el “Premio a las empresas sensibles con todas las generaciones” y el “Premio a las empresas amigables con los TM”

Análisis: promueve las buenas prácticas relacionadas con la gestión de la edad en las empresas. Se publica el listado de ganadores junto con la descripción detallada del proyecto premiado. A la par, se financian proyectos piloto para elevar el nivel de concienciación y difundir la información sobre gestión de la edad en las políticas de RRHH de las empresas.

X.4 TRABAJOS DE IMPORTANCIA SOCIAL

Entidad y fecha: Oficina de Empleo.

Objetivo general: estimular la contratación de TM

Objetivos específicos: subvencionar a las empresas que contraten a TM.

Análisis: el programa incluye programas de recualificación, intervención preventiva sobre grupos de riesgo, etc. Ha sido muy usado: en 2012 se contrataron a 5592 TM a través de él y 8277 trabajadores han recibido apoyo.

X.5 GUÍA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE LA EDAD PARA TRABAJADORES 55+

Entidad y fecha: Asociación de Instituciones de Educación Adulta. 2012.

Objetivo general: mejorar las condiciones de trabajo e intercambiar buenas prácticas.

Análisis: analizan los factores de riesgo y las buenas prácticas. La guía está destinada especialmente a los asesores de la oficina de empleo, a los responsables de RRHH y contiene actividades educativas prácticas.

ANEXO II: Clasificación de las iniciativas de mejora del bienestar laboral de trabajadores mayores por dominios

ACCIONES	FORMATO	DESCRIPCIÓN	DOMINIO
A.2 PERSPECTIVA 50PLUS	FINANCIACIÓN PROYECTO	Es un foro para desarrollar, discutir y verificar métodos e instrumentos de las políticas de empleo. Se financian proyectos regionales innovadores y foros de intercambio. Redunda en las ideas de compartir la información en eventos y financiar ideas innovadoras	Financiación pública directa (DOMINIO 1)
B.2 FONDS DE L'EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE	FONDO	Los estudios financiados deben mejorar las condiciones de trabajo, con mención específica para las capacidades de trabajo de los trabajadores mayores. Durante los primeros años el foco se puso en crear y mantener redes de trabajo, desarrollar alianzas y promover la solicitud de los fondos. Se hacía especial hincapié en la necesidad de cambiar los estereotipos negativo sobre los trabajadores mayores. En 2011 se financiaron 292 solicitudes. El Fondo prefiere que las empresas evalúen primero la capacidad de trabajo de los trabajadores mayores, luego hagan un diagnóstico y, finalmente, desarrollen su proyecto de adaptación.	Financiación pública directa (DOMINIO 1)
F.3 INSTRUMENTOS ANACT	FINANCIACIÓN PROYECTO	El FACT (Fondo para la Mejora de las Condiciones de Trabajo) subvenciona a empresas de menos de 250 trabajadores para la realización de proyectos que incluyen, entre otros, la gestión de la edad. Pone especial foco también en los trabajos penosos. Los trabajadores y sus representantes deben ser informados. En 2011, de los 76 proyectos financiados, solo 11 se centraban en las condiciones de trabajo de los TM.	Financiación pública directa (DOMINIO 1)
F.10 GPACT (GESTIÓN DE LAS HABILIDADES Y LA CAPACIDAD DE TRABAJO)	FINANCIACIÓN PROYECTO	Piloto en 4 empresas con varios indicadores: salud de los empleados, evolución de la pirámide de edad, condiciones de trabajo. Sobre la base de ese diagnóstico se desarrollan recomendaciones para anticipar los cambios y gestionarlos.	Financiación pública directa (DOMINIO 1)
H.1. ESTIMULAR LA VIDA LABORAL DE LOS TRABAJADORES MAYORES	CAMPAÑA + FONDO	Hay un grupo llamado "Trabajos Grises: el poder de la experiencia" (Grey Works – Senior Power: working with experience) con 3 objetivos: Campaña de información sobre medidas prácticas a implementar; Establecer diálogos y acuerdos con los agentes sociales sobre políticas y condiciones de trabajo relacionadas con el envejecimiento; Recopilar y distribuir información de ejemplos prácticos sobre políticas y condiciones de trabajo relacionadas con el envejecimiento. Se destinaron 21M € para financiar casi 500 proyectos que han desarrollado y validado instrumentos de concienciación sobre la edad para estimular el trabajo productivo de los trabajadores mayores, diseminar la información y reducir los estereotipos sobre el envejecimiento. Las empresas mostraron un alto grado de interés en la subvención. El 40 % declara haber reducido los impedimentos.	Financiación pública directa (DOMINIO 1)

ACCIONES	FORMATO	DESCRIPCIÓN	DOMINIO
A.1 INICIATIVA NUEVA CALIDAD EN EL TRABAJO (INQA)	PLATAFORMA	Es una plataforma para coordinar y registrar intercambios de información e ideas con el objeto de analizar cómo crear mejores condiciones de trabajo que sean, a la vez, interesantes para los TM y económicamente viables para las empresas.	Foros / Plataformas (DOMINIO 2)
A.6 INITIATIVE FOR HEALTH AND WORK	ESTUDIO + GUÍA + PLATAFORMA	Aunque aconseja y provee de asesoramiento técnico, no financia. Desarrolla metodologías, guías, herramientas y la implementación de proyectos, así como oportunidades de trabajo en red. Los pilares de actuación sobre TM son: a.- Objetivos y metas preventivas; b.- Cambios en el mundo laboral, especialmente demográficos. Incluye desarrollo de escenarios específicos para empresas en función de la economía regional, formación y edad; c.- Trabajo saludable. Promoción de la salud. Diferencias culturales; d.- Efectividad de la prevención. Publica revisiones de literatura científica sobre salud laboral y promoción de la salud; e.-Red de intercambio de información: Red Alemana de Promoción de la Salud Ocupacional (“Deutsches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung”, DNBGF), la mayor plataforma de Alemania.	Foros / Plataformas (DOMINIO 2)
D.3 www.seniorpraxis.dk	PLATAFORMA	Informar y asesorar a las empresas sobre las políticas de TM y sus novedades.	Foros / Plataformas (DOMINIO 2)
D.6 CAJA DE HERRAMIENTAS “COMPROMISO SOCIAL”	PLATAFORMA	El proyecto se aloja en la web de CABI, un centro de información sobre el mercado laboral. En la sección de TM se aportan ideas sobre cómo retener a los TM y los beneficios que aporta (conservar el conocimiento, evitar el deterioro temprano de la salud...)	Foros / Plataformas (DOMINIO 2)
FI.3 DUUNITALKOOT	PLATAFORMA	Un sitio web que contiene asesoramiento, ejemplos de buenas prácticas, autoevaluaciones y herramientas de medida relacionados con el bienestar en el trabajo. Contiene un módulo sobre el envejecimiento de los trabajadores.	Foros / Plataformas (DOMINIO 2)
FI.5 ykettätyöhön.fi	PLATAFORMA	Un foro web gratuito para intercambiar información sobre buenas prácticas en relación con bienestar y envejecimiento en empresas de todos los sectores; incluye herramientas personalizadas para ayudar en la gestión de los proyectos.	Foros / Plataformas (DOMINIO 2)

H.5 EMPLEABILIDAD SOSTENIBLE	PLATAFORMA	Se crea una plataforma para recopilar buenas prácticas sobre salud, productividad y formación que fomenten la salud de los trabajadores mayores y se lanza una web 'Caja de Herramientas para la Empleabilidad Sostenible' (Toolbox Duurzame Inzetbaarheid), para sensibilizar sobre los beneficios, analizarlos y medirlos, y para influenciar en los procesos de toma de decisión. Cada una describe un resumen, los costos, antecedentes científicos. Una campaña específica sobre factores psicosociales tuvo una aceptación de 2/3 de los trabajadores y el 60 % de los empresarios. También se hizo una campaña para 500 PYME.	Foros / Plataformas (DOMINIO 2)
N.2 CENTRO PARA LAS POLÍTICAS PARA MAYORES	ASESORAMIENTO + PLATAFORMA	Entre otras actividades, se ha desarrollado una página web “Win-Win” que ofrece herramientas y consejos para los TM, empresarios y sindicatos: Para los empresarios describe los beneficios de contar con TM y un camino de 5 pasos para implementar políticas de edad adecuadas, para los trabajadores ofrece testimonios de cómo los TM se han convertido en un activo importante para sus empresas y para los representantes sindicales: proporciona consejos sobre cómo influenciar a las empresas para que desarrollen una política de TM.	Foros / Plataformas (DOMINIO 2)
R.1 ESTRATEGIAS NACIONALES DE SEGURIDAD Y SALUD	ESTUDIO + PLATAFORMA	HSE. Cooperar con los distintos sectores para que tengan en cuenta los factores relacionados con los TM (Industria gas y petróleo en alta mar, sector agrícola, sitio web HSE).	Foros / Plataformas (DOMINIO 2)
X.1 CONSEJO GUBERNAMENTAL PARA LOS CIUDADANOS MAYORES	INICIATIVA ESTATAL	Sus principales objetivos son: Promover la salud, el envejecimiento activo y las políticas antidiscriminatorias; Incrementar la empleabilidad y el involucramiento en la sociedad de las personas mayores y Mejorar las condiciones de salud de las personas mayores. En Consejo puede realizar proposiciones de ley y no de ley y se encarga de analizar los documentos de la UE y otras entidades por si pudieran ser útiles.	Foros / Plataformas (DOMINIO 2)

ACCIONES	FORMATO	DESCRIPCIÓN	DOMINIO
B.7 TODAVÍA JOVEN Y YA VIEJO PARA EL TRABAJO	CAMPAÑA	Es una campaña que incluye consejos, tanto para trabajadores como para empresarios, para mantener a los TM en el trabajo, poniendo énfasis en los beneficios de tener a TM 50+, a través de anuncios en TV y periódicos y un sitio web con información.	Formación / Sensibilización (DOMINIO 3)
B.8 PROYECTO CAPA: una respuesta a los estereotipos concernientes a los TM	GUÍA	2 publicaciones, una sobre estereotipos y otra sobre herramientas para mejorar el conocimiento en relación con el trabajo de los TM (incluye un catálogo de cuestionarios sobre TME o aspectos psicosociales y una base de datos bibliográfica sobre literatura científica relacionada con la edad en el trabajo).	Formación / Sensibilización (DOMINIO 3)
B.9 DISCRIMINACIÓN POR EDAD EN LOS ANUNCIOS DE TRABAJO (LISTADO DE VERIFICACIÓN)	ESTUDIO	El listado de verificación permite revisar el contenido y la forma de los anuncios	Formación / Sensibilización (DOMINIO 3)
D.2 CAMPAÑA "UNOS AÑOS MÁS HACEN LA DIFERENCIA"	CAMPAÑA	Destaca los beneficios de los acuerdos con los TM (<i>senior agreements</i>) tanto para trabajadores como para empresas e incluye ejemplos de 10 empresas públicas y privadas, entrevistas con 4 TM. Los beneficios incluyen asesoramiento y oportunidades de trabajo en los municipios.	Formación / Sensibilización (DOMINIO 3)
FI.1 "EL PODER DE LA EDAD EN EL TRABAJO"	PROGRAMA DE FORMACIÓN	Un programa de formación para mejorar la gestión de la edad en el lugar de trabajo. Destinado a todos los grupos de edad.	Formación / Sensibilización (DOMINIO 3)
FI.4 Tarjeta del Bienestar en el trabajo	PROGRAMA DE FORMACIÓN	Certificar que todos los trabajadores tienen una base mínima de conocimiento sobre el bienestar en el trabajo (hasta 2014 se habían emitido 6000 tarjetas).	Formación / Sensibilización (DOMINIO 3)
F.6 EVALUACIÓN DE HABILIDADES	PROGRAMA DE FORMACIÓN	El objetivo de esta iniciativa es desarrollar un plan de formación a lo largo de la carrera profesional, con licencias de trabajo para formarse. Es aplicable a todos los trabajadores. No han tenido mucha acogida.	Formación / Sensibilización (DOMINIO 3)
N.3 PREGUNTE A LOS CIENTÍFICOS	JORNADAS	Organizar charlas y encuentros con empresarios, responsables de RRHH y agentes sociales sobre estos temas: Iniciativas y medidas en el lugar de trabajo para prolongar las carreras e incrementar la participación laboral de los TM 55+; Medidas adaptativas en los lugares de trabajo y salud de los TM; TM y aprendizaje a lo largo de la vida.	Formación / Sensibilización (DOMINIO 3)
R.2 CAMPAÑA EDAD POSITIVA	CAMPAÑA + GUÍA	Se complementa con dos publicaciones: Empleando a TM: una guía para empresarios para las plantillas multigeneracionales de hoy (<i>Employing older workers – An employer's guide to today's multi-generational workforce</i>) y Casos de Estudio de Empresas: empleando a TM para unas plantillas multigeneracionales efectivas (<i>Employer case studies – Employing older workers for an effective multi-generational workforce</i>). Incluye 32 casos de estudio en diferentes sectores (buenas prácticas).	Formación / Sensibilización (DOMINIO 3)

ACCIONES	FORMATO	DESCRIPCIÓN	DOMINIO
A.3 DEMOGRAFÍA ACTIVA	ACOMPAÑAMIENTO + FINANCIACIÓN + HERRAMIENTA DE GESTIÓN	Proporcionan una herramienta de gestión para analizar la necesidad de acciones y actividades adaptadas para sus empleados. La herramienta incluye análisis demográficos, datos disponibles sobre la salud de los trabajadores, promoción de la salud y mejora de las condiciones de trabajo. A quienes completan el proceso se les otorga un reconocimiento. Se acompaña de un centro de asesoramiento y formación, de la red 'Demografie Aktiv' y de financiación.	Herramientas / Guías (DOMINIO 4)
A.5 CONSEJO CONSULTIVO TECNOLÓGICO	ANÁLISIS DEMOGRÁFICO + GUÍA + TALLERES	Incluye, por un lado, un análisis demográfico con actividades asociadas (talleres sobre envejecimiento, trabajo a turnos) y por otro documentos guía con información sobre aspectos relacionados con el cambio demográfico.	Herramientas / Guías (DOMINIO 4)
A.6 INITIATIVE FOR HEALTH AND WORK	ESTUDIO + GUÍA + PLATAFORMA	Aunque aconseja y provee de asesoramiento técnico, no financia. Desarrolla metodologías, guías, herramientas y la implementación de proyectos, así como oportunidades de trabajo en red. Los pilares de actuación sobre TM son: a.- Objetivos y metas preventivas; b.- Cambios en el mundo laboral, especialmente demográficos. Incluye desarrollo de escenarios específicos para empresas en función de la economía regional, formación y edad; c.- Trabajo saludable. Promoción de la salud. Diferencias culturales; d.- Efectividad de la prevención. Publica revisiones de literatura científica sobre salud laboral y promoción de la salud; e.-Red de intercambio de información: Red Alemana de Promoción de la Salud Ocupacional ("Deutsches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung", DNBGF), la mayor plataforma de Alemania.	Herramientas / Guías (DOMINIO 4)
B.3 GUÍA PARA LA GESTIÓN DE LA EDAD EN LAS EMPRESAS	GUÍA	OBJETIVO: Elevar el nivel de concienciación de las empresas para gestionar la edad e identificar las posibles barreras comunes a partir de la experiencia de 45 empresas belgas de diferentes tamaños y sectores.	Herramientas / Guías (DOMINIO 4)
B.8 PROYECTO CAPA: una respuesta a los estereotipos concernientes a los TM	GUÍA	2 publicaciones, una sobre estereotipos y otra sobre herramientas para mejorar el conocimiento en relación con el trabajo de los TM (incluye un catálogo de cuestionarios sobre TME o aspectos psicosociales y una base de datos bibliográfica sobre literatura científica relacionada con la edad en el trabajo).	Herramientas / Guías (DOMINIO 4)
FI.2 AGE-KEY	HERRAMIENTA	Un cuestionario para determinar la percepción de la gestión de la edad y su implementación en los lugares de trabajo.	Herramientas / Guías (DOMINIO 4)
FI.6 Manual "Pasos hacia el bienestar laboral"	GUÍA	Ayudar a las personas y empresas a mejorar los lugares de trabajo mediante un proceso que incluye una evaluación inicial, seguida de una identificación de los desafíos existentes y las fortalezas, para finalmente fijar los objetivos y elaborar un plan de acción.	Herramientas / Guías (DOMINIO 4)
FI.7 "Hacia unas carreras más largas-Guía para la preparación de un programa de edad en los lugares de trabajo"	GUÍA	Ayudar a las empresas a implementar un programa de edad. La guía incluye ejemplos de implementación tanto en el sector público como privado y desarrolla los siguientes elementos: Gestión de la edad; Planificación de carrera profesional; Formación y cualificaciones; Tiempo de trabajo; Diseño del trabajo; Vigilancia de la salud; Promoción de la salud y de estilos de vida saludables y gestión integral de la vida.	Herramientas / Guías (DOMINIO 4)
FI.8 Caja de herramientas "Buen trabajo, carrera más larga"	GUÍA	Desarrollada a partir de un programa piloto llevado a cabo en 19 empresas. Incluye: Radar individual (<i>Yksilö-tutka</i>) (cuestionario para directivos, basado en el modelo de la casa de la capacidad laboral del Profesor Juhani Ilmarinen que pretende establecer el nivel actual de bienestar en el trabajo y sus resultados en un Índice de Bienestar, llamado THI (<i>työhyvinvointi indeksi</i>)); Radar del lugar de trabajo (<i>Työpaikka-tutka</i>) (herramienta para identificar áreas de prioridad que requieren acciones de mejora inmediata; Guía para diseñar el plan de edad (la guía provee información para ayudar a las entidades a preparar un plan inclusivo para todos los grupos de edad (no solo TM).	Herramientas / Guías (DOMINIO 4)
F.9 GUÍAS ONLINE	GUÍA	¿Cómo prevenir las condiciones de trabajo penosas y la fatiga física?(Pénibilité et usure professionnelle, comment prévenir?), Plataforma de gestión de la edad; TEMPO: herramienta para ayudar a las empresas a cumplir con las obligaciones legales respecto a los TM.	Herramientas / Guías (DOMINIO 4)
H.2 POLÍTICAS DE CONCIENCIACIÓN SOBRE LA EDAD	CAMPAÑA + HERRAMIENTAS	Se han creado 29 instrumentos específicos con una buena aceptación en 2/3 de los participantes.	Herramientas / Guías (DOMINIO 4)
H.6 POSIBILIDADES EN EL TRABAJO: EJEMPLOS PRÁCTICOS DE CAMBIOS ORGANIZACIONALES DE ÉXITO	GUÍA	25 iniciativas sobre adaptación de puestos	Herramientas / Guías (DOMINIO 4)
R.4 PLANTILLAS ENVEJECIDAS	ASESORAMIENTO + GUÍA	Proporciona guías y consejo sobre las medidas y ajustes a realizar para mantener sanos a los trabajadores, especialmente a los TM	Herramientas / Guías (DOMINIO 4)
R.5 RED DE TRABAJO SOBRE EDAD Y EMPLEO	HERRAMIENTA	Incluye un amplio abanico de herramientas para gestionar los problemas de los TM 50+. También ofrece asesoramiento a los empresarios y realiza estudios sobre evaluaciones de las plantillas, salud y bienestar de los trabajadores.	Herramientas / Guías (DOMINIO 4)
X.5 GUÍA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE LA EDAD PARA TRABAJADORES 55+	GUÍA	Analizan los factores de riesgo y las buenas prácticas. La guía está destinada especialmente a los asesores de la oficina de empleo, a los responsables de RRHH y contiene actividades educativas prácticas.	Herramientas / Guías (DOMINIO 4)

ACCIONES	FORMATO	DESCRIPCIÓN	DOMINIO
A.7 SALUD EN LAS MEDIANAS EMPRESAS	PROYECTO	El estudio incluye factores psicosociales y edad y su influencia en las condiciones de trabajo. Se organizan talleres para discutir los resultados y cómo manejarlos para el liderazgo, la organización y la comunicación.	Dinamización empresa (DOMINIO 5)
B.6 TRANSFERENCIA DE TRABAJOS PENOSOS A TRABAJOS MÁS LIGEROS	PROYECTO	OBJETIVO: Sustituir tareas penosas por otras más ligeras. Con la edad se aligeran los requisitos (<55; entre 55 y 58 y >58).	Dinamización empresa (DOMINIO 5)
D.8 55+ RETENCIÓN Y DESARROLLO	BUENAS PRÁCTICAS EMPRESAS	Se incluyen actividades como reuniones informativas entre empleados y líderes, cursos sobre políticas y acuerdos para ambos, programas de mentoría, etc. Aunque no hay acciones específicas para las condiciones laborales, han de tenerse en cuenta ya que son un factor determinante a la hora de decidir sobre el abandono temprano. Se consiguió el objetivo. Algunas de las acciones tomadas incluyen la reducción del tiempo de trabajo, la rotación, el cambio de puesto a uno de menor exigencia o más interesante.	Dinamización empresa (DOMINIO 5)
FORD-WERKE_PROYECTO FILM	BUENAS PRÁCTICAS EMPRESAS	Proyecto que tiene como objetivo reintegrar unos 500 trabajadores mayores con desventajas en empleos productivos. Los elementos centrales son la integración y el software utilizado en el proyecto. Los empleados han sido transferidos de puestos protegidos a roles que agregan valor a la empresa.	Dinamización empresa (DOMINIO 5)
F.8 CONTRATOS GENERACIONALES	MENTORING	Desarrollar tareas de tutoría (mentoring) para TM, aprovechar el conocimiento de los TM, mejorar la gestión de capacidades y la distribución de tareas en la empresa.	Dinamización empresa (DOMINIO 5)
PRÉV'UP	ACOMPANIAMIENTO + GUÍA	Acompañamiento durante 2 años a 20 empresas para ayudarles a implantar planes de prevención del desgaste profesional mediante un proceso de 5 fases: prediagnóstico, diagnóstico, análisis, plan de acción y balance. ANACT ha elaborado una guía de acción en 4 partes (Acciones para prevenir el desgaste, cómo organizarse, diseñar el plan de acción, como situarse y progresar)	Dinamización empresa (DOMINIO 5)
N.1 ACUERDO SOBRE LUGARES DE TRABAJO INCLUSIVOS	PLAN DE EMPLEO	La base del acuerdo es que el retiro anticipado está directamente relacionado con las condiciones de trabajo. Se promueven medidas para evitarlo, en particular la implementación de políticas de gestión de la edad en las empresas.	Dinamización empresa (DOMINIO 5)
X.3 PREMIOS A LA GESTIÓN DE LA EDAD Y LAS BUENAS PRÁCTICAS PREVENTIVAS	PREMIOS	Promueve las buenas prácticas relacionadas con la gestión de la edad en las empresas. Se publica el listado de ganadores junto con la descripción detallada del proyecto premiado. A la par, se financian proyectos piloto para elevar el nivel de concienciación y difundir la información sobre gestión de la edad en las políticas de RRHH de las empresas.	Dinamización empresa (DOMINIO 5)
MENOPAUSIA MUJERES OCUPADAS	BUENAS PRÁCTICAS EMPRESAS	Plan de ejercicios anaeróbicos	Dinamización empresa (DOMINIO 5)
Blue-collar 55+a en industria alimentaria	BUENAS PRÁCTICAS EMPRESAS	Programa de adaptación de tareas (diversificación, educación, rehabilitación); aumenta el riesgo de bajas de corta duración y se reduce en las de larga duración	Dinamización empresa (DOMINIO 5)
Industria aeronáutica_Mantenimiento	BUENAS PRÁCTICAS EMPRESAS	Sistema de rotación muy rápido entre los trabajadores jóvenes (24-44 años) y mayores (45-61 años); efectos positivos en el sueño, vigilancia y bienestar, especialmente en los trabajadores a turnos más mayores	Dinamización empresa (DOMINIO 5)
Ruoka-Saarioinen	BUENAS PRÁCTICAS EMPRESAS	Iniciativas para extender la vida laboral de los empleados mayores de 55 años. Encuestas periódicas sobre el ambiente de trabajo, exámenes de salud personales y facilidades para el ejercicio físico y un estilo de vida más saludable. Ergonomía participativa.	Dinamización empresa (DOMINIO 5)
Ovako Koverhar and Ovako Dalsbruk	BUENAS PRÁCTICAS EMPRESAS	Medidas para matener la salud de trabajadores mayores: análisis de trabajo; mejoras ergonómicas; redistribuciones de tareas; talleres sobre envejecimiento; cursos de rehabilitación de 5 días en el spa para los empleados en su 54, 59 y 63 cumpleaños; exámenes de salud personales; jubilación parcial.	Dinamización empresa (DOMINIO 5)

STAYING HEALTHY AT WORK_ENFERMERAS Y PERSONAL ADMINISTRATIVO	BUENAS PRÁCTICAS EMPRESAS	Resolución de problemas basada en la cooperación y el aprendizaje; mejora de la actitud en el trabajo, la autoeficacia y la habilidad de discreción	Dinamización empresa (DOMINIO 5)
Afvalverwerking Rijnmond	BUENAS PRÁCTICAS EMPRESAS	Permite a trabajadores mayores obtener experiencia necesaria para pasar del trabajo por turnos al trabajo diurno con la nueva función de operador técnico. Se ha creado una función adicional entre el operador de proceso y los niveles de administrador del sitio, que facilita que los trabajadores pasen del operador al nivel principal	Dinamización empresa (DOMINIO 5)
Grupo Vital@Work_hospitales	BUENAS PRÁCTICAS EMPRESAS	Trabajadores >45 años. Programa de ejercicios de vitalidad, visitas de Coach en vitalidad personal y fruta libre.	Dinamización empresa (DOMINIO 5)
Gering Hout	BUENAS PRÁCTICAS EMPRESAS	Sector de la construcción. Ha implementado políticas de recursos humanos con enfoque de edad en las que las diferentes capacidades de los trabajadores se tienen en cuenta para la planificación diaria de las tareas. A los trabajadores mayores y más experimentados se les asignan tareas más complejas, mientras que las más exigentes físicamente se asignan a los más jóvenes y menos experimentados.	Dinamización empresa (DOMINIO 5)
Oil company	BUENAS PRÁCTICAS EMPRESAS	Evaluaciones de salud en el lugar de trabajo para resolver problemas comunes, como el dolor de espalda. Médico disponible para revisar los problemas de salud de los empleados. Exámenes médicos anuales para empleados 50+	Dinamización empresa (DOMINIO 5)
SKODA_ADAPTACIÓN DE LUGARES DE TRABAJO	BUENAS PRÁCTICAS EMPRESAS	Skoda garantiza la adaptación del puesto o el traslado a otro trabajo en la empresa a todos los trabajadores que han estado en la empresa durante más de 30 años. Disponibles los llamados "lugares de trabajo protegidos". Estancia curativa o de reacondicionamiento de 14 días en programas de rehabilitación seleccionados y preventivos, a fin de reducir los riesgos de absentismo y garantizar que las personas mayores mantengan un buen nivel de salud.	Dinamización empresa (DOMINIO 5)
KRAUTERHAUS SONNENTOR_ACTUALIZACIÓN REGULAR DE HABILIDADES	BUENAS PRÁCTICAS EMPRESAS	Revisiones anuales de desarrollo personal, para evaluar las aspiraciones personales y los requisitos de habilidades. Garantiza que se consideren regularmente capacidades y aspiraciones, así como la transferencia de conocimiento antes de la jubilación.	Dinamización empresa (DOMINIO 5)
ASESORAMIENTO FISIOTERAPIA_OFICINAS	BUENAS PRÁCTICAS EMPRESAS	Promover el hábito de caminar; resultados positivos significativos.	Dinamización empresa (DOMINIO 5)
ESB_PROMOCIÓN DE LA SALUD PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD	BUENAS PRÁCTICAS EMPRESAS	Evaluaciones periódicas de seguridad y salud. Proporciona medidas preventivas y de promoción de la salud para abordar las causas clave de las bajas por enfermedad. Acceso a vacunaciones anuales. Cursos de capacitación y ofertas de acondicionamiento físico.	Dinamización empresa (DOMINIO 5)
Entrenamiento por ordenador de seguridad respiratoria	BUENAS PRÁCTICAS EMPRESAS	Buenos resultados en los participantes más mayores hábito de caminar; resultados positivos significativos	Dinamización empresa (DOMINIO 5)
Tai-Chi ENFERMERAS	BUENAS PRÁCTICAS EMPRESAS	Sesiones de Tai-Chi 1/sem 10' cada día durante 15 semanas; mejora en productividad (3%); mejora significativa en las funciones físicas	Dinamización empresa (DOMINIO 5)
PROGRAMA DE BIENESTAR Y SCREENING	BUENAS PRÁCTICAS EMPRESAS	Programa de bienestar y screening con premios e incentivos a los participantes; buenos resultados en trabajadores mayores respecto a tensión arterial y control del peso.	Dinamización empresa (DOMINIO 5)
UNIVERSIDAD_COACHING PERSONAL SOBRE HÁBITOS DE SALUD	BUENAS PRÁCTICAS EMPRESAS	Mejoran consumo de frutas y verduras, actividad física; grupo control sólo asesoramiento vía web, mejoran circunferencia abdominal.	Dinamización empresa (DOMINIO 5)
PROGRAMA MULTIMEDIA WEB HealthyPast50_PROMOCIÓN DE LA SALUD	BUENAS PRÁCTICAS EMPRESAS	Mejora en hábitos alimentarios y ejercicio físico moderado.	Dinamización empresa (DOMINIO 5)
MENTORING_ENFERMERAS	BUENAS PRÁCTICAS EMPRESAS	enfermeras mayores (40-70 años) actúan como mentoras de personas jóvenes (15); estímulo profesional para las mentoras y beneficios para los mentados; buenos resultados en actividad física y estado de salud	Dinamización empresa (DOMINIO 5)
Proyecto 150 trabajadores PYME 55+	BUENAS PRÁCTICAS EMPRESAS	Dos fases. En la Fase I organización de grupos de acción, planificación individualizada de cambios de conducta y actualización del conocimiento de salud de los trabajadores. En la Fase II mejoras de estilo de vida planificadas para reducir el riesgo de trastornos metabólicos; efecto positivo en la circunferencia de la cintura, etc.	Dinamización empresa (DOMINIO 5)

ACCIONES	FORMATO	DESCRIPCIÓN	DOMINIO
D.1 ESTUDIOS SOBRE HÁBITOS A LA HORA DE JUBILARSE	ESTUDIO	la variable más influyente para permanecer en el trabajo es la posibilidad de adaptar las condiciones del mismo. Los trabajadores con mayor nivel de educación o empresa propia son más proclives a permanecer en el mercado de trabajo. Un trabajo físico duro y un menor nivel de educación tienen el efecto contrario. Las principales razones para anticipar la jubilación son: tiempo de ocio o con la familia (33 %), razones relacionadas con el mercado laboral o el lugar de trabajo (25 %), pérdida de salud (15 %). Si la dirección muestra interés por conservar en la empresa a los TM éstos tienden a retrasar la jubilación. Por el contrario, se jubilan antes si perciben que eso es lo que la empresa espera de ellos y si tienen mala salud o dificultades físicas o de capacitación para desempeñar sus tareas.	Estudios / Investigación (DOMINIO 6)
D.5 MOTIVAR A LOS TRABAJADORES A PROLONGAR SU VIDA LABORAL	ASESORAMIENTO + ESTUDIO + HERRAMIENTA	A partir de los datos de la web seniorpraxis, se realizó una investigación sobre las necesidades de retención, políticas de TM y conocimiento. El proyecto provee asesoramiento y herramientas de ayuda.	Estudios / Investigación (DOMINIO 6)
D.7 DE VUELTA AL TRABAJO: experiencia con jubilados y pre jubilados que trabajan	ESTUDIO	El informe muestra los beneficios de recuperar a TM y cómo estos pueden influir positivamente en el entorno laboral.	Estudios / Investigación (DOMINIO 6)
H.3 ESTUDIO SOBRE TRANSICIONES EN EL EMPLEO, CAPACIDADES Y MOTIVACIÓN	ESTUDIO	Estudio para evaluar los factores que pueden afectar a la productividad, a las capacidades y transiciones de los trabajadores mayores. Se demuestra que la falta de salud provoca un retiro prematuro.	Estudios / Investigación (DOMINIO 6)
H.4 CAPACIDAD LABORAL DE LOS TRABAJADORES MAYORES	ESTUDIO	Identificar buenas prácticas e instrumentos relevantes para retener a los trabajadores mayores. Analizar los factores que favorecen el mantenimiento en el empleo de los TM y las estrategias de retención. Resalta la importancia de la aplicación de estos instrumentos	Estudios / Investigación (DOMINIO 6)

ACCIONES	FORMATO	DESCRIPCIÓN	DOMINIO
A.4 CONVENIO COLECTIVO		Incluye como ejemplos trabajadores de más de 60 años que trabajan en el turno de noche, turnos rotatorios, que pueden reducir su tiempo de trabajo con una reducción menor de sueldo. También incluye acciones de promoción de la salud.	Acuerdos sociales (DOMINIO 7)
B.4 CONVENIO COLECTIVO: PACTO GENERACIONAL		OBJETIVO: Se enfoca a los turnos de noche e incluye dos medidas: Los TM 50+ con más de 20 años de en el turno de noche y con graves problemas de salud pueden cambiar de turno; Los TM 55+ con más de 20 años de en el turno de noche pueden solicitar el cambio de turno.	Acuerdos sociales (DOMINIO 7)
B.5 CRÉDITOS DE TIEMPO		OBJETIVO: Permitir a los TM 55+ que cumplan una serie de requisitos (trabajos penosos, 25 años de experiencia y al menos 2 en la empresa actual) reducir su jornada entre 1/5 y la mitad y recibir una pensión compensatoria. Las solicitudes se incrementan año tras año.	Acuerdos sociales (DOMINIO 7)
D.4 SENIOR PACKAGE	FONDO (POLÍTICA DE EMPLEO)	Se desarrolla una estrategia con herramientas "paso a paso" para llegar a acuerdos entre empresa y TM sobre qué se necesita para retenerlos. Las empresas reciben ayuda sobre cómo enfocar la salud, las habilidades, las competencias y el entorno de trabajo de los TM. Se han destinado 17,4M € y se fomenta la participación de los agentes sociales.	Acuerdos sociales (DOMINIO 7)
F.3 INSTRUMENTOS ANACT	FINANCIACIÓN PROYECTO	El FACT (Fondo para la Mejora de las Condiciones de Trabajo) subvenciona a empresas de menos de 250 trabajadores para la realización de proyectos que incluyen, entre otros, la gestión de la edad. Pone especial foco también en los trabajos penosos. Los trabajadores y sus representantes deben ser informados. En 2011, de los 76 proyectos financiados, solo 11 se centraban en las condiciones de trabajo de los TM.	Acuerdos sociales (DOMINIO 7)
F.4 RETIRO PROGRESIVO	PLAN NACIONAL EMPLEO	Se eliminó en 2003 el sistema de prejubilación para mayores de 55 y se cambió el foco para buscar mecanismos que permitieran a los TM combinar trabajo y pensión. Muchas empresas, sobre todo las grandes, todavía fomentan la jubilación anticipada. Tiene un enfoque más de empleo que de salud.	Acuerdos sociales (DOMINIO 7)
F.5 CUENTA DE TIEMPO DE TRABAJO	PLAN DESARROLLO TM	El programa se enfoca en la gestión de los últimos años de carrera profesional y permite al TM disponer de más vacaciones o de una remuneración adicional por los periodos no disfrutados con anterioridad. En 2009 solo el 12 % de los TM tenía esa cuenta. Entre los directivos e ingenieros el porcentaje es mayor. Entre ellos, un 35 % la habían elegido, la mayoría para las vacaciones, pero también como preparación para la jubilación (15 %).	Acuerdos sociales (DOMINIO 7)

ANEXO III: Valoración de las iniciativas de mejora del bienestar laboral de trabajadores mayores. Resultados del *taller de expertos*

DOMINIO 1

ACCIONES	FORMATO	DESCRIPCIÓN	DOMINIO	CRITERIOS								TOTAL	OBSERVACIONES
				Innovación		Adecuación de recursos		Transferibilidad		Sostenibilidad			
				7,50%	Resultado	49,60%	Resultado	33,90%	Resultado	9,00%	Resultado		
A.2 PERSPECTIVA 50PLUS	FINANCIACIÓN PROYECTO	Es un foro para desarrollar, discutir y verificar métodos e instrumentos de las políticas de empleo. Se financian proyectos regionales innovadores y foros de intercambio. Redunda en las ideas de compartir la información en eventos y financiar ideas innovadoras	Subvenciones	3	0,225	5	2,48	5	1,695	3	0,27	4,67	El panel de expertos la considera una idea adecuada en cuanto al cumplimiento de criterios objetivos pero no les gusta por su sencillez
F.10 GPACK (GESTIÓN DE LAS HABILIDADES Y LA CAPACIDAD DE TRABAJO)	FINANCIACIÓN PROYECTO	Piloto en 4 empresas con varios indicadores: salud de los empleados, evolución de la pirámide de edad, condiciones de trabajo. Sobre la base de ese diagnóstico se desarrollan recomendaciones para anticipar los cambios y gestionarlos.	Subvenciones	4	0,3	4,5	2,232	5	1,695	1,5	0,135	4,362	
H.1. ESTIMULAR LA VIDA LABORAL DE LOS TRABAJADORES MAYORES	CAMPAÑA + FONDO	Hay un grupo llamado "Trabajos Grises: el poder de la experiencia" (Grey Works – Senior Power: working with experience) con 3 objetivos: Campaña de información sobre medidas prácticas a implementar; Establecer diálogos y acuerdos con los agentes sociales sobre políticas y condiciones de trabajo relacionadas con el envejecimiento; Recopilar y distribuir información de ejemplos prácticos sobre políticas y condiciones de trabajo relacionadas con el envejecimiento. Se destinaron 21M € para financiar casi 500 proyectos que han desarrollado y validado instrumentos de concienciación sobre la edad para estimular el trabajo productivo de los trabajadores mayores, diseminar la información y reducir los estereotipos sobre el envejecimiento. Las empresas mostraron un alto grado de interés en la subvención. El 40 % declara haber reducido los impedimentos.	Subvenciones	4	0,3	4	1,984	5	1,695	3,5	0,315	4,294	
F.3 INSTRUMENTOS ANACT	FINANCIACIÓN PROYECTO	El FACT (Fondo para la Mejora de las Condiciones de Trabajo) subvenciona a empresas de menos de 250 trabajadores para la realización de proyectos que incluyen, entre otros, la gestión de la edad. Pone especial foco también en los trabajos penosos. Los trabajadores y sus representantes deben ser informados. En 2011, de los 76 proyectos financiados, solo 11 se centraban en las condiciones de trabajo de los TM.	Subvenciones	1,5	0,1125	4,5	2,232	4,5	1,5255	2,5	0,225	4,095	
B.2 FONDS DE L'EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE	FONDO	Los estudios financiados deben mejorar las condiciones de trabajo, con mención específica para las capacidades de trabajo de los trabajadores mayores. Durante los primeros años el foco se puso en crear y mantener redes de trabajo, desarrollar alianzas y promover la solicitud de los fondos. Se hacía especial hincapié en la necesidad de cambiar los estereotipos negativo sobre los trabajadores mayores. En 2011 se financiaron 292 solicitudes. El Fondo prefiere que las empresas evalúen primero la capacidad de trabajo de los trabajadores mayores, luego hagan un diagnóstico y, finalmente, desarrollen su proyecto de adaptación.	Subvenciones	2	0,15	3,5	1,736	4,5	1,5255	2,5	0,225	3,6365	

DOMINIO 4

ACCIONES	FORMATO	DESCRIPCIÓN	DOMINIO	CRITERIOS								TOTAL
				Innovación		Adecuación de recursos		Transferibilidad		Sostenibilidad		
				Valor	Resultado	Valor	Resultado	Valor	Resultado	Valor	Resultado	
				7,50%		49,60%		33,90%		9,00%		
X.5 GUÍA METODOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE LA EDAD PARA TRABAJADORES 55+	GUÍA	Analizan los factores de riesgo y las buenas prácticas. La guía está destinada especialmente a los asesores de la oficina de empleo, a los responsables de RRHH y contiene actividades educativas prácticas.	Herramientas / Guías	3,5	0,2625	4,5	2,232	5	1,695	5	0,45	4,6395
FI.7 "Hacia unas carreras más largas-Guía para la preparación de un programa de edad en los lugares de trabajo"	GUÍA	Ayudar a las empresas a implementar un programa de edad. La guía incluye ejemplos de implementación tanto en el sector público como privado y desarrolla los siguientes elementos: Gestión de la edad; Planificación de carrera profesional; Formación y cualificaciones; Tiempo de trabajo; Diseño del trabajo; Vigilancia de la salud; Promoción de la salud y de estilos de vida saludables y gestión integral de la vida.	Herramientas / Guías	3	0,225	5	2,48	4,5	1,5255	4,5	0,405	4,6355
R.4 PLANTILLAS ENVEJECIDAS	ASESORAMIENTO + GUÍA	Proporciona guías y consejo sobre las medidas y ajustes a realizar para mantener sanos a los trabajadores, especialmente a los TM	Herramientas / Guías	3	0,225	4,5	2,232	5	1,695	4,5	0,405	4,557
B.8 PROYECTO CAPA: una respuesta a los estereotipos concernientes a los TM	GUÍA	2 publicaciones, una sobre estereotipos y otra sobre herramientas para mejorar el conocimiento en relación con el trabajo de los TM (incluye un catálogo de cuestionarios sobre TME o aspectos psicosociales y una base de datos bibliográfica sobre literatura científica relacionada con la edad en el trabajo).	Herramientas / Guías	2,5	0,1875	4,5	2,232	5	1,695	3	0,27	4,3845
FI.2 AGE-KEY	HERRAMIENTA	Un cuestionario para determinar la percepción de la gestión de la edad y su implementación en los lugares de trabajo.	Herramientas / Guías	3	0,225	4,5	2,232	4,5	1,5255	3	0,27	4,2525
FI.6 Manual "Pasos hacia el bienestar laboral"	GUÍA	Ayudar a las personas y empresas a mejorar los lugares de trabajo mediante un proceso que incluye una evaluación inicial, seguida de una identificación de los desafíos existentes y las fortalezas, para finalmente fijar los objetivos y elaborar un plan de acción.	Herramientas / Guías	2,5	0,1875	4,5	2,232	4,5	1,5255	3	0,27	4,215
B.3 GUÍA PARA LA GESTIÓN DE LA EDAD EN LAS EMPRESAS	GUÍA	OBJETIVO: Elevar el nivel de concienciación de las empresas para gestionar la edad e identificar las posibles barreras comunes a partir de la experiencia de 45 empresas belgas de diferentes tamaños y sectores.	Herramientas / Guías	2,5	0,1875	4	1,984	5	1,695	3	0,27	4,1365
FI.8 Caja de herramientas "Buen trabajo, carrera más larga"	GUÍA	Desarrollada a partir de un programa piloto llevado a cabo en 19 empresas. Incluye: Radar individual (<i>Yksiö-tutka</i>) (cuestionario para directivos, basado en el modelo de la casa de la capacidad laboral del Profesor Juhani Ilmarinen que pretende establecer el nivel actual de bienestar en el trabajo y sus resultados en un Índice de Bienestar, llamado THI (<i>työhyvinvointi indeksi</i>)); Radar del lugar de trabajo (<i>Työpaikka-tutka</i>) (herramienta para identificar áreas de prioridad que requieren acciones de mejora inmediata; Guía para diseñar el plan de edad (la guía provee información para ayudar a las entidades a preparar un plan inclusivo para todos los grupos de edad (no solo TM)).	Herramientas / Guías	4,5	0,3375	3	1,488	4,5	1,5255	4,5	0,405	3,756
A.6 INITIATIVE FOR HEALTH AND WORK	ESTUDIO + GUÍA + PLATAFORMA	Aunque aconseja y provee de asesoramiento técnico, no financia. Desarrolla metodologías, guías, herramientas y la implementación de proyectos, así como oportunidades de trabajo en red. Los pilares de actuación sobre TM son: a.- Objetivos y metas preventivas; b.- Cambios en el mundo laboral, especialmente demográficos. Incluye desarrollo de escenarios específicos para empresas en función de la economía regional, formación y edad; c.- Trabajo saludable. Promoción de la salud. Diferencias culturales; d.- Efectividad de la prevención. Publica revisiones de literatura científica sobre salud laboral y promoción de la salud; e.-Red de intercambio de información: Red Alemana de Promoción de la Salud Ocupacional (" Deutsches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung ", DNBGF), la mayor plataforma de Alemania.	Herramientas / Guías	4	0,3	3,5	1,736	4	1,356	4	0,36	3,752

CRITERIOS									
Innovación		Adecuación de recursos		Transferibilidad		Sostenibilidad			
7,50%		49,60%		33,90%		9,00%			
Valor	Resultado	Valor	Resultado	Valor	Resultado	Valor	Resultado	TOTAL	
4	0,3	4	1,984	5	1,695	4	0,36	4,339	
4,5	0,3375	4	1,984	4,5	1,5255	3,5	0,315	4,162	
4	0,3	2,5	1,24	4	1,356	2,5	0,225	3,121	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	

ACCIONES	FORMATO	DESCRIPCIÓN	DOMINIO
D.1 ESTUDIOS SOBRE HÁBITOS A LA HORA DE JUBILARSE	ESTUDIO	La variable más influyente para permanecer en el trabajo es la posibilidad de adaptar las condiciones del mismo. Los trabajadores con mayor nivel de educación o empresa propia son más proclives a permanecer en el mercado de trabajo. Un trabajo físico duro y un menor nivel de educación tienen el efecto contrario. Las principales razones para anticipar la jubilación son: tiempo de ocio o con la familia (33 %), razones relacionadas con el mercado laboral o el lugar de trabajo (25 %), pérdida de salud (15 %). Si la dirección muestra interés por conservar en la empresa a los TM éstos tienden a retrasar la jubilación. Por el contrario, se jubilan antes si perciben que eso es lo que la empresa espera de ellos y si tienen mala salud o dificultades físicas o de capacitación para desempeñar sus tareas.	Estudios / Investigación
H.3 ESTUDIO SOBRE TRANSICIONES EN EL EMPLEO, CAPACIDADES Y MOTIVACIÓN	ESTUDIO	Estudio para evaluar los factores que pueden afectar a la productividad, a las capacidades y transiciones de los trabajadores mayores. Se demuestra que la falta de salud provoca un retiro prematuro.	Estudios / Investigación
D.5 MOTIVAR A LOS TRABAJADORES A PROLONGAR SU VIDA LABORAL	ASESORAMIENTO + ESTUDIO + HERRAMIENTA	A partir de los datos de la web seniorpraxis, se realizó una investigación sobre las necesidades de retención, políticas de TM y conocimiento. El proyecto provee asesoramiento y herramientas de ayuda.	Estudios / Investigación
D.7 DE VUELTA AL TRABAJO: experiencia con jubilados y pre jubilados que trabajan	ESTUDIO	El informe muestra los beneficios de recuperar a TM y cómo estos pueden influir positivamente en el entorno laboral.	Estudios / Investigación
H.4 CAPACIDAD LABORAL DE LOS TRABAJADORES MAYORES	ESTUDIO	Identificar buenas prácticas e instrumentos relevantes para retener a los trabajadores mayores. Analizar los factores que favorecen el mantenimiento en el empleo de los TM y las estrategias de retención. Resalta la importancia de la aplicación de estos instrumentos	Estudios / Investigación

ANEXO IV: Metodología de desarrollo del *taller de expertos*

Estudio de tendencias internacionales en gestión de entornos saludables y envejecimiento activo y su potencial transferencia a las políticas públicas de Andalucía

INDICE

1. Antecedentes del proyecto
2. Objetivo
3. Metodología
4. Resultados

1. Antecedentes

La cuestión del envejecimiento de la población laboral debe ser considerada como relevante para Andalucía, toda vez que, según datos del Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía, los trabajadores mayores de 50 años que en 2016 representaban el 26,6% del total de población activa alcanzarán probablemente la cifra del 33,3% en 2025. Es decir, que a la vuelta de diez años uno de cada tres trabajadores andaluces tendrá más de 50 años.

Andalucía: Población activa > 50 años

- 2016 26,6%
- 2020 29,8%
- 2025 33,3%
- 2030 36,5%

Se trata, por tanto, de un tema que merece tomarse en consideración dentro del Objetivo III, Eje 2, Línea de Actuación 3 de la Estrategia Andaluza de Seguridad y Salud en el Trabajo 2017-2022 que prevé "impulsar la investigación en prevención de riesgos laborales en las áreas prioritarias que se determinen"

2. Objetivos



El objetivo general de este proyecto es conocer las principales tendencias y enfoques en el mundo sobre estrategias de promoción de la salud y el bienestar en el trabajo de los trabajadores mayores, tanto a nivel de orientación como de buenas prácticas, y estudiar su posible transferencia a las políticas públicas andaluzas.

3. Metodología



Actividad A1: Localización y exploración de fuentes documentales

Actividad A2: Selección de la información relevante

Actividad A3: Análisis de relevancia y estimación del potencial de transferencia

4. Resultados

Acciones

ACCIONES	FORMATO	DESCRIPCIÓN	DOMINIO
A.2 PERSPECTIVA 50PLUS	FINANCIACIÓN PROYECTO	Es un foro para desarrollar, discutir y verificar métodos e instrumentos de las políticas de empleo. Se financian proyectos regionales innovadores y foros de intercambio. Redunda en las ideas de compartir la información en eventos y financiar ideas innovadoras	Subvenciones
B.2 FONDS DE L'EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE	FONDO	Los estudios financiados deben mejorar las condiciones de trabajo, con mención específica para las capacidades de trabajo de los trabajadores mayores. Durante los primeros años el foco se puso en crear y mantener redes de trabajo, desarrollar alianzas y promover la solicitud de los fondos. Se hacía especial hincapié en la necesidad de cambiar los estereotipos negativo sobre los trabajadores mayores. En 2011 se financiaron 292 solicitudes. El Fondo prefiere que las empresas evalúen primero la capacidad de trabajo de los trabajadores mayores, luego hagan un diagnóstico y, finalmente, desarrollen su proyecto de adaptación.	Subvenciones
F.3 INSTRUMENTOS ANACT	FINANCIACIÓN PROYECTO	El FACT (Fondo para la Mejora de las Condiciones de Trabajo) subvenciona a empresas de menos de 250 trabajadores para la realización de proyectos que incluyen, entre otros, la gestión de la edad. Pone especial foco también en los trabajos penosos. Los trabajadores y sus representantes deben ser informados. En 2011, de los 76 proyectos financiados, solo 11 se centran en las condiciones de trabajo de los TM.	Subvenciones
F.10 GPACK (GESTIÓN DE LAS HABILIDADES Y LA CAPACIDAD DE TRABAJO)	FINANCIACIÓN PROYECTO	Piloto en 4 empresas con varios indicadores: salud de los empleados, evolución de la pirámide de edad, condiciones de trabajo. Sobre la base de ese diagnóstico se desarrollan recomendaciones para anticipar los cambios y gestionarlos.	Subvenciones
H.1. ESTIMULAR LA VIDA LABORAL DE LOS TRABAJADORES MAYORES	CAMPAÑA + FONDO	Hay un grupo llamado "Trabajos Grises: el poder de la experiencia" (Grey Works – Senior Power: working with experience) con 3 objetivos: Campaña de información sobre medidas prácticas a implementar; Establecer diálogos y acuerdos con los agentes sociales sobre políticas y condiciones de trabajo relacionadas con el envejecimiento; Recopilar y distribuir información de ejemplos prácticos sobre políticas y condiciones de trabajo relacionadas con el envejecimiento. Se destinaron 21M € para financiar casi 500 proyectos que han desarrollado y validado instrumentos de concienciación sobre la edad para estimular el trabajo productivo de los trabajadores mayores, diseminar la información y reducir los estereotipos sobre el envejecimiento. Las empresas mostraron un alto grado de interés en la subvención. El 40 % declara haber reducido los impedimentos.	Subvenciones

4. Resultados

Ponderación de criterios

Participant # 1 α : 0,1 CR: 0%

Name	Weight	Date	Consistency Ratio	Scale
1				1
2				1
3				1
4				1
5				1
6				1
7				1
8				1
9				1
10				1

n= 6 Number of criteria (2 to 10) Scale: 1 AHP 1-9
 N= 8 Number of Participants (1 to 20) α : 0,1 Consensus: 54,7%
 p= 0 selected Participant (0=consol.) 2 7 Consolidated

Objective

Author

Date

Thresh: 1E-07 Iterations: 4 EVM check: 7,3E-08

Table	Criterion	Comment	Weights	Rk
1	Robotización grúa		30,6%	1
2	Diseño botonera m		12,5%	4
3	Luces para la grúa		17,5%	5
4	Alternativas balizar		6,8%	6
5	Cámara en el parte		23,1%	2
6	Protocolo indicacio		19,6%	3
7			0,0%	
8			0,0%	
9			0,0%	
10		for 9&10 unprotect the input sheets and expand the question section ("+" in row 68)	0,0%	

Result Eigenvalue lambda: 6,290
 Consistency Ratio 0,37 GCI: 0,17 CR: 4,8%

Intensity	Definition	Explanation
1	Equal importance	Two elements contribute equally to the objective
3	Moderate importance	Experience and judgment slightly favor one element over another
5	Strong Importance	Experience and judgment strongly favor one element over another
7	Very strong importance	One element is favored very strongly over another, its dominance is demonstrated in practice
9	Extreme importance	The evidence favoring one element over another is of the highest possible order of affirmation

2,4,6,8 can be used to express intermediate values

4. Resultados

Valoración de acciones

OPORTUNIDAD		ALTERNATIVAS					
Línea de oportunidad		Alternativa referencia		Alternativa 2		Alternativa 3	
Criterios	Peso específico	Valor	Resultado	Valor	Resultado	Valor	Resultado
Impacto sobre el trabajo	56,50%	3	1,695		0		0
Coste económico	26,20%	3	0,786		0		0
Tiempo de implantación	5,50%	3	0,165		0		0
Productividad	11,80%	3	0,354		0		0
RESULTADOS					0		0
RANKING							

Valora las acciones de cada dominio entre 1 y 5, siendo 1 poco o nada adecuada al criterio de valoración y 5 muy adecuada.

Estudio de tendencias internacionales en gestión de entornos saludables y envejecimiento activo y su potencial transferencia a las políticas públicas de Andalucía